



Τ.Ε.Ι. ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΕ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ. ΕΞΕΛΙΞΗ
ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:**

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ ΞΑΝΘΗΣ ΚΑΙ ΠΑΤΡΕΩΝ»

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

A.M.: 2005052

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΤΣΕΚΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σκοπός της Εργασίας	4
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1. Γενικά	5
1.2. Δημόσια Διοίκηση	6
1.2.1. Ιστορική αναδρομή	6
1.2.2. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση	8
1.2.3. Χαρακτηριστικά της Νέας Δημόσιας Διοίκησης	11
1.3. Στρατηγικός Σχεδιασμός	16
1.3.1. Γενικά	16
1.3.2. Τα βήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού	19
1.3.2.1. Εισαγωγή και Συμφωνία στη διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού	20
1.3.2.2. Αναγνώριση της Αποστολής και των Εντολών	20
1.3.2.3. Διευκρίνιση της Αποστολής και των Αξιών	21
1.3.2.4. Αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος	22
1.3.2.5. Αναγνώριση των Στρατηγικών Θεμάτων του Οργανισμού	23
1.3.2.6. Διαμόρφωση των Στρατηγικών για τη Διαχείριση των θεμάτων	25
1.3.2.7. Αναθεώρηση και Υιοθέτηση του Στρατηγικού Σχεδίου	26
1.3.2.8. Υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού οράματος	27
1.3.2.9. Ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής	27
1.3.2.10. Επαναξιολόγηση των Στρατηγικών	28
2. ΚΥΡΙΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	29
2.1. Γενικά	29
2.2. Μορφές Διακυβέρνησης	33
2.2.1. Η Επιχειρηματική Διακυβέρνηση	33
2.2.2. «Καλή Διακυβέρνηση», «Καλές Πρακτικές»	37
2.2.3. ISO-Διακυβέρνηση	38
2.3. Μειονεκτήματα της εφαρμογής του NPM	39
3. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΤΗΣ ΞΑΝΘΗΣ	43
3.1. Γενικά	43
3.2. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ξάνθης	47
3.2.1. Θεσμικό Πλαίσιο	47
3.2.2. Παροχικές υπηρεσίες	48
3.2.2.1. Υδρευση	49
3.2.2.2. Αποχέτευση Όμβριων και Ακαθάρτων	53
3.2.2.3. Ηλεκτρισμός και Ενέργεια	56
3.2.2.4. Τηλεπικοινωνίες	57
3.2.2.5. Χρηματοδότηση	62
4. ΤΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΑΤΡΕΩΝ	72
4.1. Γενικά	72
4.2. Θεσμικό Πλαίσιο	73
4.3. Υποδομές Μεταφορών στο Ρυθμιστικό Σχέδιο Πάτρας	77
4.3.1. Υποδομές Μεταφορών	78

4.3.1.1. Το λιμάνι της Πάτρας	78
4.3.1.2. Σιδηρόδρομοι	78
4.3.1.3. ΚΤΕΛ-ΤΡΑΜ	79
4.3.1.4. Άλλες μεταφορικές υποδομές.....	80
4.3.2. Άλλες Υποδομές	80
4.3.2.1. Η μαρίνα της Πάτρας	80
4.3.2.2. Μαρίνα Αντιρρίου.....	81
4.3.2.3. Υποδομές θαλάσσιου τουρισμού στη Ναύπακτο.	81
4.4. Προϋπολογισμός	82
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	86
5.1. Γενικά.....	86
5.2. Το Παράδειγμα του Δήμου Ξάνθης.....	88
5.3. Το Ρυθμιστικό Σχέδιο του Δήμου Πατρέων	88
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

Σκοπός της Εργασίας

Στόχος της παρούσας είναι η μελέτη των πολιτικών παροχής υπηρεσιών σε επίπεδο Δήμου.

Σκοπός είναι η διαχρονική μελέτη των παροχικών δημόσιων πολιτικών, δηλαδή η μελέτη των πολιτικών παροχής υπηρεσιών (όπως π.χ. η ύδρευση και η αποχέτευση, οι κοινωνικές υπηρεσίες, οι μεταφορές κλπ.), οι οποίες έχουν ασκηθεί σε συγκεκριμένους δήμους, με ταυτόχρονη ανάλυση του πολιτικού, του θεσμικού και του χρηματοδοτικού πλαισίου τους.

Στην Εισαγωγή, θα παρουσιαστεί το ευρύτερο πολιτικό πλαίσιο, μέσω αναφοράς στα κύρια χαρακτηριστικά της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management, NPM), καθώς και του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning, SP).

Στο Δεύτερο Κεφάλαιο, θα περιγραφούν συνοπτικά οι κύριες μορφές Διακυβέρνησης στα πλαίσια του ευρύτερου NPM, όπου και θα περιγραφούν οι διάφορες παροχικές δημόσιες πολιτικές.

Στα Κεφάλαια Τρία και Τέσσερα, θα παρουσιαστούν ορισμένα παραδείγματα από τους Δήμους Ξάνθης και Πατρέων. Από κάθε Δήμο θα αναφερθούν επιλεκτικά ορισμένες μόνο παροχικές πολιτικές, ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μία γενική ιδέα των Στρατηγικών πολιτικών των Δήμων.

Πιο συγκεκριμένα, στο Τρίτο Κεφάλαιο θα παρουσιαστούν ορισμένα τμήματα από το Επιχειρηματικό σχέδιο του Δήμου Ξάνθης. Τα παραδείγματα είναι σχετικά με τις παροχικές υπηρεσίες ύδρευσης, αποχέτευσης, ηλεκτρισμού, ενέργειας και τηλεπικοινωνιών.

Στο Τέταρτο Κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν οι υποδομές μεταφορών, καθώς επίσης και κάποιες σχετικές υποδομές, με βάση το Ρυθμιστικό Σχέδιο του Δήμου της Πάτρας.

Τέλος, στο Πέμπτο Κεφάλαιο, θα εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Γενικά

Η πολιτική παροχής υπηρεσιών από τις μονάδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμους και Νομαρχίες), έχει αλλάξει σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες. Έτσι, παρατηρείται η μετάβαση ορισμένων υπηρεσιών από τις κρατικές επιχειρήσεις σε ιδιωτικές, υπό τον έλεγχο και την εποπτεία του Κράτους. Τέτοιες υπηρεσίες είναι για παράδειγμα η ύδρευση και η αποχέτευση (κυρίως η επιδιόρθωση βλαβών), οι δημόσιες μεταφορές, η καθαριότητα δημοσίων χώρων και κτιρίων, η φύλαξη συγκεκριμένων χώρων και άλλες.

Εκτός από τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έφερε στο προσκήνιο και επιχειρήσεις οι οποίες εξ ορισμού θα μπορούσαν (ή θα έπρεπε) να διαχειρίζονται εξ ολοκλήρου από το Κράτος. Έτσι, οι υπηρεσίες κοινωνικής μέριμνας, αποτελούν επίσης σημαντικό παράδειγμα συνεργασίας κρατικών και ιδιωτικών φορέων. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι, οι συγκεκριμένες υπηρεσίες υποβοηθούνται και από την ενεργό συμμετοχή των πολιτών. Κατά συνέπεια, η σωστή λειτουργία τους αλλά και η παρεχόμενη ποιότητα αποτελούν συνδυασμό πολλαπλών συνιστωσών.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι, αυτή η συνεργασία μεταξύ κρατικών και ιδιωτικών φορέων προς όφελος των πολιτών δεν γίνεται με μια απλή απόφαση νομικού χαρακτήρα. Αντίθετα, αποτελούν προϊόν συγκεκριμένου και, αρκετές φορές, μακροχρόνιου σχεδιασμού. Οι κύριοι άξονες αυτού του σχεδιασμού βασίζονται στις αρχές τόσο της Δημόσιας Διοίκησης, και μάλιστα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management), όσο και του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning).

1.2. Δημόσια Διοίκηση

1.2.1. Ιστορική αναδρομή

Η Επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 1920, από ορισμένους επαγγελματίες και ακαδημαϊκούς, σύμφωνα με τις αρχές της προοδευτικής μεταρρύθμισης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη Δημόσια Διοίκηση εκείνη την περίοδο, ήταν οι πιστοί στους θεσμούς γραφειοκράτες, οι ειλικρινείς πολιτικοί, και η διχοτόμηση της πολιτικής διοίκησης. Κατά συνέπεια, οι επιστήμονες της Δημόσιας Διοίκησης δημιούργησαν μία θεωρία οργάνωσης που συμπληρώνεται με την έννοια της διαχείρισης (Gruening, 2001).

Οι βασικές αρχές που έθεσαν οι μεταρρυθμιστές της Δημόσιας Διοίκησης είναι (Gruening, 2001):

1. Η αρχή του καταμερισμού της εργασίας και της εξειδίκευσης.
2. Η αρχή της ομοιογένειας.
3. Η αρχή της ενότητας της διοίκησης.
4. Η αρχή της ιεραρχίας σε σχέση με την αντιπροσωπεία της αρχής.
5. Η αρχή της λογοδοσίας.
6. Η αρχή της διάρκειας του ελέγχου.
7. Η αρχή του προσωπικού.

Οι μεταρρυθμιστές αυτοί θεωρούσαν ότι, οι διαχειριστές των δημόσιων φορέων, εργαζόμενοι μέσα σε οργανωτικές δομές οι οποίες θα στηρίζονταν στις ανωτέρω αρχές, θα μπορούσαν να φέρουν επιτυχώς εις πέρας τις ακόλουθες βασικές

λειτουργίες των εν λόγω φορέων: Σχεδιασμός, Οργάνωση, Στελέχωση, Διεύθυνση, Συντονισμός, Αναφορά και Κατάρτιση Προϋπολογισμών.

Επιπροσθέτως, υποστηρίχθηκε η αναδιοργάνωση για τον εξορθολογισμό και την παγίωση των οργανώσεων, καθώς επίσης και για την τυποποίηση των διοικητικών διαδικασιών (Gruening, 2001).

Η κατάσταση ξεκίνησε να αλλάζει μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, καθώς οι ακαδημαϊκοί άρχισαν να αμφισβητούν και να επανεκτιμούν τις αρχές της Κλασικής Δημόσιας Διοίκησης. Ένας από τους πιο αυστηρούς κριτικούς της, υπήρξε ο Herbert Simon, το έργο του οποίου έδωσε την κατεύθυνση για τη Νεοκλασική Δημόσια Διοίκηση (Gruening, 2001).

Ο Simon πρότεινε την εδραίωση της Δημόσιας Διοίκησης πάνω στην αυστηρή και επιστημονική παρατήρηση, και, κατ' επέκταση, σε νόμους που προέρχονται από την ανθρώπινη συμπεριφορά. Υποστήριξε έτσι τον διαχωρισμό των γεγονότων από τις κρίσεις, και της διαίρεση της επιστήμης σε καθαρούς και εφαρμοσμένους κλάδους. Εισήχθη έτσι η αντίληψη ότι η αντικειμενική επιστημονική γνώση χρησιμεύει για τον έλεγχο του κοινωνικού περιβάλλοντος (Gruening, 2001).

Κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου, οι κυβερνητικοί μεταρρυθμιστές συνέχισαν να ακολουθούν την κλασική θεωρία: Εκσυγχρονίσθηκαν και εδραιώθηκαν οι οργανώσεις και οι δικαιοδοσίες, ενώ παράλληλα ενισχύθηκε και ενώθηκε η εκτελεστική εξουσία (Gruening, 2001).

Αναμφισβήτητα, το σημαντικότερο γεγονός εκείνης της περιόδου ήταν η εφεύρεση του Συστήματος Προγράμματος, Χωροταξίας και Προϋπολογισμού (Program, Planning, and Budgeting System, PPBS· Waldo, 1969). Το ΣΠΧΠ (εφεξής PPBS), βασίστηκε σε δύο πυλώνες: Στις μικροοικονομικές τεχνικές απόφασης και στην πεποίθηση ότι ο κεντρικός σχεδιασμός της Δημόσιας Διοίκησης (και της Οικονομίας), θα μπορούσε να οδηγήσει σε επιτυχή βελτιστοποίηση (Gruening, 2001).

Έτσι, το PPBS εφάρμοσε την ανάλυση και τον ορθολογικό σχεδιασμό, και υιοθέτησε το θεωρητικό λεξιλόγιο που χρησιμοποιείται στα συστήματα, με έννοιες όπως: εισροές, διακίνηση, εκροές, αποτελέσματα, προγράμματα, και εναλλακτικές

λύσεις. Δυστυχώς, η εφαρμογή του PPBS υπέστη σοβαρές ελλείψεις, και το σύστημα δεν λειτούργησε όπως θα έπρεπε (Gruening, 2001).

Κατά συνέπεια, ενώ η Νεοκλασική Δημόσια Διοίκηση φάνηκε να αλλάζει τα πρότυπα και τη μεθοδολογία της σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού και αναδόμησης στο πλαίσιο μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η πρακτική εξακολούθησε να στηρίζεται στις κλασικές αρχές. Αναπόφευκτα, οι υποστηρικτές της νεοκλασικής προσέγγισης προσαρμόστηκαν στις αρχές και τις δομές της κοινής κλασικής διοίκησης, βελτιώνοντας την αναλυτική βάση για τη μέτρηση της απόδοσης, του λογιστικού ελέγχου, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, καθώς και τον εξορθολογισμό των δικαιοδοσιών και των οργανισμών. Αυτό που προστέθηκε ουσιαστικά, ήταν μια έμφαση στην ανάλυση και τη μετάβαση από μια γραφειοκρατική προς μια πιο ορθολογική και αναλυτική διαχείριση (Gruening, 2001).

Όπως ήταν φυσικό, υπήρξαν και έμμεσες συνέπειες από τη Νεοκλασική προσέγγιση. Οι έρευνες των Κοινωνικών Επιστημών ανέδειξαν την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων όντων όσον αφορά τη συμπεριφορά, την οργάνωση και την ηγεσία. Κατά συνέπεια, προέκυψαν εικασίες και υποθέσεις ότι υπάρχουν κι άλλοι τρόποι άσκησης της ηγεσίας εκτός από τους κλασικούς, και ότι οι Οργανισμοί μπορούν να δομηθούν όχι μόνο με μηχανιστικούς αλλά και με οργανικούς τρόπους. Τα ευρήματα αυτά βέβαια δεν είχαν άμεση πρακτική εφαρμογή (Gruening, 2001).

Έτσι, κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, ο τομέας της Δημόσιας Διοίκησης περιελάμβανε κυρίως μία Κλασική και μία Νεοκλασική γραμμή σκέψης (Gruening, 2001).

1.2.2. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση

Το κίνημα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management, NPM), εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980.

Αρχικά εφαρμόστηκε από το Ηνωμένο Βασίλειο (υπό την πρωθυπουργό Μάργκαρετ Θάτσερ), καθώς και από ορισμένες Δημοτικές Αρχές των Η.Π.Α. (όπως για παράδειγμα του Sunnyvale στην Καλιφόρνια), οι οποίες υπέφεραν σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική ύφεση και τις φορολογικές εξεγέρσεις. Κατόπιν, εφαρμόστηκε από τις κυβερνήσεις της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας. Οι επιτυχίες αυτών των χωρών, είχαν ως αποτέλεσμα την εφαρμογή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων του ΝΔΔ (εφεξής NPM) στις ατζέντες των περισσότερων χωρών του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) καθώς επίσης και άλλων χωρών. Όπως ήταν φυσικό, η ακαδημαϊκή κοινότητα προσδιόρισε τα κοινά χαρακτηριστικά αυτών των μεταρρυθμίσεων, και τα οργάνωσε υπό τον ορισμό του NPM (Gruening, 2001· Diefenbach, 2009).

Στη συνέχεια, κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, οι υποστηρικτές του NPM εξέφρασαν την άποψη πως η αποτελεσματικότητα του Κράτους στην παροχή υπηρεσιών δεν μπορεί να υπολογιστεί και να σχεδιαστεί με ορθολογικό τρόπο, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο αποτέλεσμα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Κάτι τέτοιο θα απαιτούσε την υιοθέτηση από το Κράτος ιδιωτικοοικονομικών τρόπων λειτουργίας. Κατά συνέπεια, το κλασικό Κράτος θα αντικαθίστατο από ένα «Κράτος του Μάνατζμεντ». Στη νέα αυτή μορφή Κράτους, όλες οι πολιτικές (από την οικονομική έως την κοινωνική), θα έπρεπε να καθορίζονται από κριτήρια όπως η «Αρχή των τριών Ε» (Economy, Effectiveness, Efficiency), δηλαδή «Οικονομία, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα» (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως, σταδιακά και μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το NPM κατέληξε ουσιαστικά να πρεσβεύει τον αυτοπεριορισμό των κρατικών μηχανισμών παρέμβασης, και την αντικατάστασή τους από μια σειρά από μηχανισμούς μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας. Η νέα αυτή δομή ενισχύεται μέσα από οργανισμούς πιστοποίησης ποιότητας, ελέγχους αξιολόγησης, στρατηγικές τόνωσης του ανταγωνισμού, ευελικτοποίησης της εργασίας και άλλα. Μέσα στα

πλαίσια της παγκόσμιας οικονομίας, επρόκειτο για έναν «εκσυγχρονισμό μέσα από το μάνατζμεντ» (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Σήμερα, Η Νέα Δημόσια Διοίκηση αποτελεί φορέα παροχής δημοσίων προϊόντων. Ως δημόσια προϊόντα ορίζονται (Τσέκος, 2007α):

Οι πάσης φύσεως τελικές εκροές (υπηρεσίες και δράσεις) των φορέων δημόσιας δράσης, οι οποίες συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά ρύθμισης ή αναδιανομής.

Τα δημόσια προϊόντα χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Τσέκος, 2007α):

- 1. Δημόσια Προϊόντα Κανονιστικά Προκλητής Ζήτησης:** Πρόκειται για μη επιθυμητές υπηρεσίες, η χρήση των οποίων καθίσταται υποχρεωτική για λόγους δημοσίου συμφέροντος. Ένα παράδειγμα είναι η συναλλαγή με πολεοδομικές υπηρεσίες.
- 2. Δημόσια Προϊόντα Αναδιανεμητικού Χαρακτήρα:** Πρόκειται για υπηρεσίες οι οποίες καλύπτουν υπαρκτές ανάγκες των δυνητικών αποδεκτών. Αφορούν δύο κύριες κατηγορίες.
 - i.** Η πρώτη είναι οι υπηρεσίες ζωτικής φύσης, όπως για παράδειγμα εκπαίδευση και υγεία, θέματα που αφορούν ευρύ πεδίο κοινωνικών ομάδων με χαμηλά εισοδήματα.
 - ii.** Η δεύτερη είναι υπηρεσίες ειδικού χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα μαζικά αθλήματα και μορφές τέχνης, θέματα που αφορούν περιορισμένες ομάδες κοινού.
- 3. Συλλογικά Αγαθά και Προϊόντα Φυσικού Μονοπωλίου:** Πρόκειται για αγαθά ή υπηρεσίες, οι οποίες εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον, αλλά δεν επιτρέπουν την εξατομικευμένη κατανάλωση εκ μέρους του χρήστη. Ο χρήστης είναι υποχρεωμένος να καταναλώνει το προϊόν στην ολότητά του. Τέτοια προϊόντα είναι η Εθνική Άμυνα και η Προστασία του Περιβάλλοντος.

1.2.3. Χαρακτηριστικά της Νέας Δημόσιας Διοίκησης

Τα βασικά στοιχεία του NPM είναι οργανωμένα σε πέντε κύριους τομείς (Diefenbach, 2009):

1. Επιχειρηματικό περιβάλλον και αντίστοιχο στρατηγικοί στόχοι.
2. Οργανωτικές δομές και διαδικασίες.
3. Συστήματα διαχείρισης και μέτρησης των επιδόσεων.
4. Διαχείριση και διαχειριστές (Managers) των υπηρεσιών.
5. Εργαζόμενοι και εταιρικός πολιτισμός.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί πως, τα χαρακτηριστικά του NPM δεν είναι πλήρως αποδεκτά από όλους τους ερευνητές του κλάδου. Ορισμένα από αυτά θεωρούνται αποδεκτά από όλη την ερευνητική και ακαδημαϊκή κοινότητα, ενώ κάποια άλλα τελούν υπό αμφισβήτηση. Στον Πίνακα 1.1, παρουσιάζονται αυτά τα χαρακτηριστικά (Gruening, 2001).

Πίνακας 1.1: Χαρακτηριστικά της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.	
Αποδεκτά χαρακτηριστικά	Αφισβητήσιμα χαρακτηριστικά
Περιορισμένοι προϋπολογισμοί	Περιορισμοί (Νομικοί, προϋπολογισμού, δαπανών)
Κουπόνια	Εξορθολογισμός των δικαιοδοσιών
Λογοδοσία για την απόδοση	Πολιτική ανάλυσης και εκτίμησης
Έλεγχος απόδοσης	Βελτιωμένες ρυθμίσεις
Ιδιωτικοποίηση	Εξορθολογισμός διοικητικών δομών

Πελάτες (one-stop shops, διαχείριση υποθέσεων)	Εκδημοκρατισμός και συμμετοχή των πολιτών
Αποκέντρωση	
Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διαχείριση	
Διαχωρισμός μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και της παραγωγής	
Ανταγωνισμός	
Μέτρηση της απόδοσης	
Αλλαγή του τρόπου διαχείρισης	
Έξωθεν συμβαλλόμενοι	
Ελευθερία και ευελιξία στη διαχείριση	
Βελτίωση των λογιστικών	
Διαχείριση Προσωπικού (κίνητρα)	
Τέλη χρήσης	
Διαχωρισμός μεταξύ της πολιτικής και της διοίκησης	
Βελτίωση της δημοσιονομικής διαχείρισης	
Μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών	

Παρ' όλ' αυτά, παρά τις διαφωνίες στον τρόπο που το NPM γίνεται αντιληπτή (και κατ' επέκταση εφαρμόζεται) από επιστήμονες, πολιτικούς, κομματικούς και διοικητικούς φορείς, συχνά θεωρείται ως ένα ενιαίο σύστημα με παγκόσμια σημασία. Διακρίνονται έτσι τέσσερα διαφορετικά μοντέλα (Μαρκαντωνάτου, 2011).

1. Αποδοτικότητα στο NPM (Efficiency Drive NPM Model)

2. NPM - Σμίκρυνση και Αποκέντρωση (Downsizing and Decentralization NPM Model)
3. NPM - Αναζητώντας την Αριστεία (In Search of Excellence NPM Model) και
4. Προσανατολισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες (Public Service Orientation Model).

Προφανώς, κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα αποτελεί υποκατηγορία του NPM, και εστιάζει σε κάποιο από τα επιμέρους ζητήματα. Ως κοινά τους χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να αναφερθούν τα εξής (Μαρκαντωνάτου, 2011):

- Ο στόχος
- Η ανάγκη μετρησιμότητας και στατιστικοποίησης του παραγόμενου έργου
- Η ιδιωτικοποίηση των κρατικών αρμοδιοτήτων
- Ο περιορισμός του προσωπικού και των δαπανών του Δημόσιου Τομέα
- Η εισαγωγή πρακτικών επιχείρησης, αυτονόμησης κομματιών της διοίκησης και συγχώνευσης άλλων.

Πιο πάνω αναφέρθηκε πως το NPM έχει πολλαπλά χαρακτηριστικά, από τα οποία άλλα είναι ευρέως αποδεκτά και άλλα όχι. Ως θεωρητικές βάσεις των αναμφισβήτητων χαρακτηριστικών, θα μπορούσαν να αναφερθούν τα κάτωθι (Gruening, 2001).

1. **Οι περικοπές του προϋπολογισμού:** Σε περιόδους έλλειψης χρημάτων (και ειδικότεραμικής κρίσης), όλοι οι μελετητές θα συνιστούσαν περικοπές στον προϋπολογισμό. Η ιδιωτικοποίηση που θα επιλεγεί, προέρχεται από τη θεωρία της δημόσιας επιλογής και τη θεωρία των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας. Οι προτάσεις για την ιδιωτικοποίηση προέρχονται επίσης από ορθολογικά

προσανατολισμένους μελετητές διαχείρισης.

2. **Ο διαχωρισμός της παροχής και της παραγωγής:** Προέρχονται από ένα μοντέλο πολυκεντρικού διοικητικού συστήματος.
3. **Οι έξωθεν συμβαλλόμενοι:** Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αντανακλά τόσο την ορθολογικά όσο και την ουμανιστικά προσανατολισμένη διαχείριση. Οι έξωθεν συμβαλλόμενοι επηρεάζονται προφανώς από το κόστος συναλλαγής, και μπορούν να επιλεγούν ώστε να ενισχύσουν την οργάνωση της κοινότητας.
4. **Τα τέλη χρήσης:** Προτείνονται κυρίως από τους οπαδούς της δημόσιας επιλογής. Μπορούν επίσης να προέρχονται από ιδέες σχετικές με το μάρκετινγκ (ορθολογική διαχείριση).
5. **Τα κουπόνια:** Η προέλευσή τους είναι παρόμοια με αυτή των τελών χρήσης.
6. **Ο ανταγωνισμός:** Στον δημόσιο τομέα προέρχεται κυρίως από τη θεωρία της δημόσιας επιλογής.
7. **Ο διαχωρισμός της πολιτικής και της διοίκησης:** Ανάγεται στην κλασική δημόσια διοίκηση.
8. **Η αποκέντρωση:** Προέρχεται από έναν συνδυασμό επί μέρους παραγόντων, δηλαδή από τη νεοκλασική σκέψη, από τη δημόσια επιλογή, από την οικονομική συναλλαγή και το κόστος, και από την NPA (New Public Administration, Νέα Δημόσια Διαχείριση) και τους οπαδούς της.
9. **Η λογοδοσία για τις επιδόσεις:** Μπορεί να αναχθεί στους κλασικούς στοχαστές και τις ιδέες τους περί δημόσιων οργανισμών. Επανεμφανίστηκε στη νεοκλασική δημόσια διοίκηση, στην πολιτική ανάλυση, καθώς και στους ορθολογικούς κύκλους της Δημόσιας Διαχείρισης.
10. **Οι τεχνικές μέτρησης των επιδόσεων και η βελτίωση των λογιστικών:** Ισχύει το ίδιο με τη λογοδοσία για τις επιδόσεις.
11. **Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και η αλλαγή της μορφής διαχείρισης:** Αντανακλούν την επιρροή των δύο κύριων κλάδων της Δημόσιας Διοίκησης. Εδώ θα πρέπει να γίνεται σαφής διάκριση μεταξύ της μετάβασης από τη

γραφειοκρατική στην ορθολογική διαχείριση και της μετάβασης από την λογική ή γραφειοκρατική στην ανθρωπιστική διαχείριση. Το ίδιο ισχύει και για τη βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης του προσωπικού και τα κίνητρα.

12. Η χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών: Είναι νέο χαρακτηριστικό, που δεν έχει θεωρητικές ρίζες.

Όσον αφορά τα αμφισβητήσιμα γνωρίσματα της NPM, το κέντρο βάρους των θεωρητικών προελεύσεων φαίνεται να κινείται λίγο μακριά από τη διαχείριση. Πιο συγκεκριμένα (Gruening, 2001):

- 1. Οι δημοσιονομικοί και νομικοί περιορισμοί:** Είναι δημιουργία των μελετητών της δημόσιας επιλογής.
- 2. Ο εξορθολογισμός των δικαιοδοσιών και ο εξορθολογισμός των διοικητικών δομών:** Μπορούν να αναχθούν στην κλασική διοικητική θεωρία.
- 3. Ο εκδημοκρατισμός και η ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών:** Μπορούν να αναχθούν στην ίδια την NPA και στις προσεγγίσεις της.

Περνώντας τώρα στο πρακτικό μέρος του ζητήματος που εξετάζουμε, το πώς δηλαδή θα μπορούσε να ασκηθεί μία τέτοια διοίκηση, το NPM θέτει ορισμένες αξίες (Μαρκαντωνάτου, 2011):

- Αυτοευθύνη αντί της υψηλά κανονιστικής σημερινής διοίκησης.
- Ομαδική εργασία αντί του καταμερισμού εργασίας.
- Σύστημα ανταγωνισμού αντί της άκαμπτης διεκπεραίωσης έργου.
- Συγκέντρωση στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες.
- Επίπεδη οργάνωση αντί ιεραρχία των υπαλλήλων.
- Project-management αντί της αρχής της υπαλληλίας.

- Στοχοθεσίες αντί της καθοδήγησης μέσα από διατάξεις.
- Συστήματα κινήτρων αντί του προσανατολισμού στη γραφειοκρατία.

Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό πως, αν οι αρχές της Νέας Δημόσιας Διαχείρισης και της Νέας Δημόσιας Διοίκησης εφαρμοστούν σωστά και με συνέπεια από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, τότε οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν στο βέλτιστο των δυνατοτήτων τους. Αυτό σημαίνει άρτια δομημένες υπηρεσίες, με στόχο την εξυπηρέτηση και την ευημερία των πολιτών, στο ελάχιστο δυνατό κόστος.

1.3. Στρατηγικός Σχεδιασμός

1.3.1. Γενικά

Ως Στρατηγική στην Οικονομική και Περιφερειακή Ανάπτυξη ορίζεται (Παπακωνσταντινίδης, 2005α):

...ένα πλήρες σχέδιο δράσης, το οποίο έχει στόχο (διεύθυνση), σκοπούς και επιμέρους στόχους, μεθοδολογία, μηχανισμούς ελέγχου και επανατροφοδότησης ερεθισμάτων, ώστε να διορθώνεται η αρχική πορεία [επικοινωνία-πληροφορία (feedback effect)], πολιτικές και μέσα πραγμάτωσής του, μέσα σε ένα αυστηρά προδιαγεγραμμένο χρονοδιάγραμμα και με αυστηρά προσδιορισμένη «θυσία» πόρων.

Ο Bryson ορίζει τον Στρατηγικό Σχεδιασμό ως (Bryson, 2011a):

Μια πειθαρχημένη προσπάθεια ενός Οργανισμού, για να παράγει τις θεμελιώδεις αποφάσεις και δράσεις που διαμορφώνουν και καθοδηγούν ό,τι ένας Οργανισμός είναι, τι κάνει και γιατί το κάνει αυτό.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός απαιτεί μία ευρεία και ταυτόχρονα αποτελεσματική συλλογή πληροφοριών, την αποσαφήνιση της αποστολής που πρέπει να επιδιωχθεί, καθώς και τα θέματα τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν. Απαιτεί επιπροσθέτως την ανάπτυξη και την εξερεύνηση των στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων, και την έμφαση στις πιθανές μελλοντικές επιπτώσεις των σημερινών αποφάσεων. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός έχει τη δυνατότητα να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συμμετοχή των συμβαλλομένων, να συνδυάσει αποκλίνοντα συμφέροντα και αξίες, να ενισχύσει τη λογικά αναλυτική διαδικασία λήψης αποφάσεων, και να προωθήσει την επιτυχή εφαρμογή τους (Bryson, 2011a).

Θεωρείται αυτονόητο ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δεν αποτελεί πανάκεια. Ουσιαστικά είναι απλά ένα σύνολο από έννοιες, διαδικασίες, και εργαλεία που έχουν σχεδιαστεί ώστε να βοηθήσουν τους ηγέτες, διευθυντές, και σχεδιαστές να σκέφτονται, να μαθαίνουν και να ενεργούν στρατηγικά. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός οφείλει να χρησιμοποιείται με τρόπο σοφό, συνετό και επιδέξιο από τα ενδιαφερόμενα μέρη, έτσι ώστε να βοηθήσει τους Οργανισμούς να επικεντρώνονται στην παραγωγή αποτελεσματικών αποφάσεων και ενεργειών, οι οποίες με τη σειρά τους θα δημιουργήσουν δημόσια αξία, θα βελτιώσουν την περαιτέρω αποστολή του Οργανισμού, θα πληρούν οργανωτικά τις εντολές, και θα ικανοποιούν τους βασικούς ενδιαφερόμενους. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σε καμμία περίπτωση δεν θα πρέπει να αποτελεί υποκατάστατο της στρατηγικής σκέψης, ενέργειας και μάθησης. Δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται αλόγιστα, υπερβολικά ή με εμμονή (Bryson, 2011a).

Επιπλέον, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δεν θα πρέπει να αποτελεί υποκατάστατο της ηγεσίας. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν ορισμένοι βασικοί φορείς λήψης αποφάσεων, οι οποίοι θα δεχτούν την πρόκληση και θα δεσμευτούν να διεκπεραιώσουν τα βήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Σε κάθε άλλη περίπτωση, η

οποιαδήποτε προσπάθεια χρήσης του είναι καταδικασμένη να αποτύχει (Bryson, 2011a).

Σύμφωνα με τον Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων (2011), οι υπεύθυνοι για τον Σχεδιασμό και την Εκτέλεση του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι:

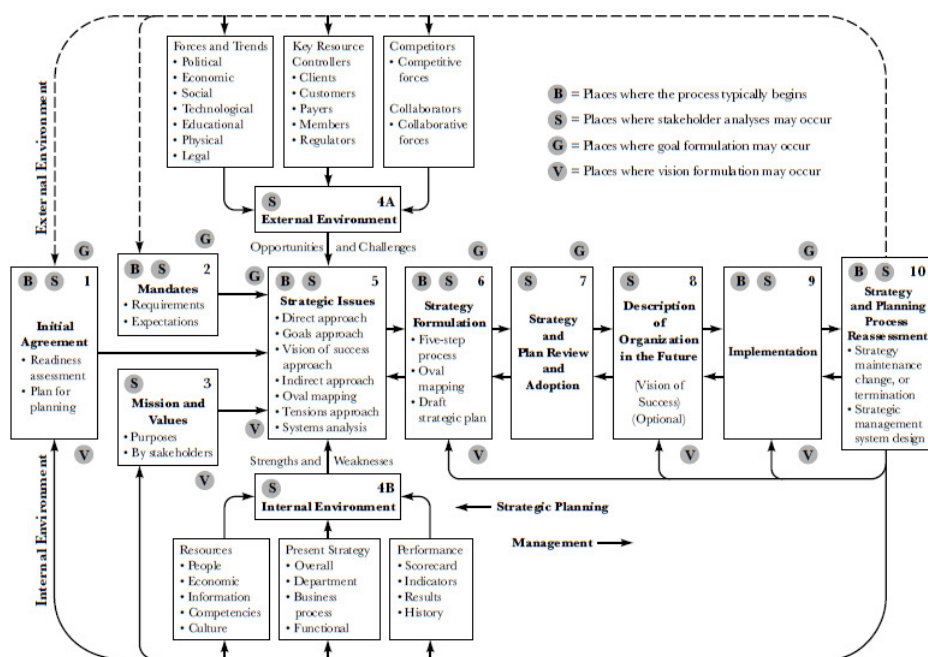
1. Ο Δήμαρχος
2. Η Εκτελεστική Επιτροπή: Εισηγείται τον Σ.Σ.
3. Το Δημοτικό Συμβούλιο: Ψηφίζει τον Σ.Σ.
4. ΔΣ ΝΠΔΔ: Υποβάλει γραπτές εισηγήσεις και προτάσεις
5. Προϊστάμενοι Τμημάτων του Δήμου. Σχετίζονται άμεσα με τον προϋπολογισμό και την εκτέλεση του Σ.Σ. Τα Τμήματα αυτά είναι:
 - Προϋπολογισμού και λογιστηρίου.
 - Οικονομικών Υπηρεσιών.
 - Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.
 - Τεχνικής Υπηρεσίας.
 - Πληροφορικής.Τα Τμήματα αυτά αναλαμβάνουν τη σύνταξη, κατάρτιση και υποβολή ενστάσεων, τροποποιήσεων και προτάσεων. Είναι υπεύθυνα για τη δημοσιοποίηση του Σ.Σ. στην ιστοσελίδα του Δήμου. Τέλος, εξασφαλίζουν τη διαύγεια των διαδικασιών.
6. Ειδικοί Σύμβουλοι του Δήμου: Ο κάθε Δήμος δύναται να χρησιμοποιεί Συμβούλους (Οικονομικούς, Νομικούς ή άλλους). Θεωρείται οικονομικά προτιμότερο και συνετό ο κάθε Δήμος να αξιοποιεί το επιστημονικό του δυναμικό επαρκώς, και όχι να προσφεύγει σε εξωτερικούς συνεργάτες. Αναμφίβολα βέβαια, μια τέτοια βελτίωση αποτελεί αποτέλεσμα ενός σωστού Στρατηγικού Σχεδιασμού.
7. Εκπρόσωποι Εργαζομένων του Δήμου ή των Επιχειρήσεων με τις οποίες ο Δήμος συνεργάζεται στις παροχικές υπηρεσίες.

8. Οι πρώην Κοινοτάρχες, οι Κοινότητες των οποίων ενοποιήθηκαν στον νέο Δήμο.
9. Εκπρόσωποι των όμορων Δήμων.
10. Ο Εκπρόσωπος «Συμπαραστάτη του Δημότη» ή άλλοι εκπρόσωποι πολιτών (π.χ. υπεύθυνοι των Δημοτικών Διαμερισμάτων).

1.3.2. Τα βήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Στη συγκεκριμένη παράγραφο θα αναφερθούν επιγραμματικά τα επί μέρους βήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού, σύμφωνα με τον Bryson (2011).

Στην Εικόνα 1.1 παρουσιάζονται τα δέκα βήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Bryson, 2004).



Εικόνα 1.1: Τα δέκα βήματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Πηγή: Bryson, 2004).

Στη συνέχεια, περιγράφονται συνοπτικά τα δέκα αυτά βήματα.

1.3.2.1. Εισαγωγή και Συμφωνία στη διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού

Στόχος του πρώτου βήματος, είναι η διαπραγμάτευση μιας συμφωνίας μεταξύ των βασικών εσωτερικών ή και εξωτερικών εμπλεκομένων, οι οποίοι θα λαμβάνουν τις αποφάσεις σε όλη τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Bryson, 2011b). Επιπροσθέτως, σ' αυτό το βήμα θα πρέπει να αναγνωριστούν τα άτομα ή οι ομάδες που θα συμμετέχουν στην όλη διαδικασία και θα λαμβάνουν τις αποφάσεις, καθώς επίσης και ο ορισμός ενός οργάνου το οποίο θα επιβλέπει τη διαδικασία (Bryson, 2011b).

1.3.2.2. Αναγνώριση της Αποστολής και των Εντολών

Στο δεύτερο βήμα, οι επίσημες και ανεπίσημες εντολές που διατίθενται για την οργάνωση, εξαρτώνται από τις διάφορες απαιτήσεις, τις προσδοκίες, τις πιέσεις και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζονται. Αξιοσημείωτο είναι ότι, στη φάση αυτή, λίγοι Οργανισμοί γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν. Για παράδειγμα, λίγα μέλη οποιουδήποτε οργανισμού έχουν διαβάσει ποτέ τη σχετική νομοθεσία, τις πολιτικές, τα διατάγματα, τους χάρτες, τα άρθρα, και τις συμβάσεις που περιγράφουν τις επίσημες εντολές ενός Οργανισμού. Ακόμη όμως κι αν τα έχουν διαβάσει, είναι πιθανό ότι τα στρατηγικά σχέδια του Οργανισμού τους θα αποτύχουν να αντιμετωπίσουν τουλάχιστον μερικές από τις τυπικές εντολές (Bryson, 2011b).

Οι περισσότεροι Οργανισμοί σ' αυτή τη φάση, κάνουν ένα ή περισσότερα από τα τρία βασικά λάθη (Bryson, 2011b):

- Πρώτον, μη γνωρίζοντας τι πρέπει να κάνουν, είναι απίθανο να το κάνουν.
- Δεύτερον, είναι πιθανό να πιστεύουν ότι οι ενέργειές τους είναι περισσότερο περιορισμένες από ότι πραγματικά είναι.

- Τρίτον, μπορεί να υποθέσει κανείς ότι, αν κάτι δεν διατυπώνεται ρητά ότι πρέπει να γίνει, τότε θεωρείται ότι δεν επιτρέπεται να γίνει.

Το δεύτερο βήμα λοιπόν, είναι δυνατόν να αποτελέσει τροχοπέδη στον Στρατηγικό Σχεδιασμό αν δεν εκτιμηθεί, αξιολογηθεί, και εφαρμοστεί σωστά. Ειδικά στη χώρα μας, όπου ο γραφειοκρατικός μηχανισμός αποτελεί πολλές φορές το κύριο πρόβλημα για την ελλειμματική ολοκλήρωση ενός έργου ή ακόμη και την αναστιολή του.

1.3.2.3. Διευκρίνιση της Αποστολής και των Αξιών

Η αποστολή ενός Οργανισμού, εμπεριέχει τον λόγο ύπαρξής του, καθώς επίσης και την κύρια οδό για τη δημιουργία δημόσιας αξίας σε λογικό κόστος. Κάθε Οργανισμός θα πρέπει να ικανοποιεί συγκεκριμένες, υπαρκτές κοινωνικές ή πολιτικές ανάγκες, ανάλογα με τον ρόλο και τις ιδιομορφίες του. Επιπροσθέτως, η συμφωνία αναφορικά με το σκοπό μπορεί να περιορίσει τις συγκρούσεις σε ένα Οργανισμό, και κατ' επέκταση να οδηγήσει τη συζήτηση και τις πράξεις σε παραγωγικές οδούς (Bryson, 2011b).

Μία αποστολή, η οποία είναι σημαντική και κοινωνικά αιτιολογημένη, μπορεί να αποτελέσει τόσο έμπνευση όσο και οδηγό για όλους τους εμπλεκόμενους και κυρίως τους εργαζομένους. Επιπροσθέτως, η αποσαφήνιση του σκοπού παρέχει τη δυνατότητα να εξαλειφθεί μια μεγάλη περιττή σύγκρουση σε έναν Οργανισμό, με άμεσο αποτέλεσμα η συζήτηση και η δραστηριότητα να μπορούν να διοχετευτούν παραγωγικά. Η συμφωνία για το σκοπό, καθορίζει επίσης τα πλαίσια εντός των οποίων ο Οργανισμός θα συνεργαστεί ή θα ανταγωνιστεί και, τουλάχιστον σε γενικές γραμμές, θα καθοριστεί η μελλοντική πορεία του (Bryson, 2011b).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί κανείς στην έννοια του Οράματος ενός Οργανισμού. Το Όραμα είναι η ιδεατή κατάσταση για το μέλλον, και αποτυπώνει την

εικόνα του Οργανισμού, όπως αυτή θα προκύψει εάν όλοι οι ενδιαμέσοι σκοποί και επιδιώξεις επιτευχθούν με απόλυτη επιτυχία. Εάν δηλαδή ολοκληρωθεί με επιτυχία ο Στρατηγικός Σχεδιασμός. Το Όραμα οφείλει να είναι κατανοητό και να προσφέρει σε όλους τους ενδιαφερόμενους την αίσθηση για το ποιά ακριβώς κατεύθυνση σκοπεύει να ακολουθήσει ο Οργανισμός.

Ο επαρκής καθορισμός της Αποστολής και του Οράματος οφείλει να βασίζεται στην ιεραρχική διάρθρωση του Οργανισμού, ξεκινώντας από την πολιτική ηγεσία και καλύπτοντας όλη τη διαρθρωτική του έκταση (Τσέκος, 2007β).

1.3.2.4. Αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Σκοπός του τέταρτου βήματος, είναι η σωστή αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος ενός Οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες που δεν μπορεί να ελέγξει ο Οργανισμός, ενώ το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες που μπορεί να ελέγξει (Bryson, 2011b). Κύριος στόχος του βήματος αυτού είναι να αναγνωριστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές. Έτσι, οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι συνήθως εξωτερικές και αναφέρονται σε μελλοντικές προοπτικές του Οργανισμού, ενώ οι δυνάμεις και οι αδυναμίες είναι συνήθως εσωτερικά χαρακτηριστικά, και αναφέρονται στις τρέχουσες ικανότητες ή μη ενός Οργανισμού (Bryson, 2011b).

Προφανώς, μέσα από έναν προσεκτικά σχεδιασμένο Στρατηγικό Σχεδιασμό, οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες αξιοποιούνται με τρόπο κατάλληλο, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά ή να περιοριστούν σημαντικά, οι αδυναμίες και οι απειλές του Οργανισμού.

Σε αυτή τη διαδικασία, χρήσιμη είναι η ανάλυση SWOC/T. Η εν λόγω ανάλυση, σε συνδυασμό με την ανάλυση των εμπλεκόμενων μερών, θα οδηγήσει στον προσδιορισμό των κριτικών παραγόντων επιτυχίας. Θα οδηγήσει δηλαδή στον εντοπισμό εκείνων των κριτηρίων και των δεικτών αποτελεσματικότητας που θα

πρέπει να εφαρμόσει ο Οργανισμός προκειμένου να επιβιώσει και να ακμάσει (Bryson, 2011b).

Η ανάλυση SWOT/C περιλαμβάνει τις έννοιες (Bryson, 2011b):

- **Strengths (Δυνατότητες):** Είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες του οργανισμού που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής του ή τα πλεονεκτήματα που έχει έναντι των ανταγωνιστών του.
- **Weaknesses (Αδυναμίες):** Είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες που περιορίζουν ή ακόμα και εμποδίζουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτελέσει την αποστολή του και τον αποσπών από την απόδοσή του.
- **Opportunities (Ευκαιρίες):** Είναι οι εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή του.
- **Threats (Απειλές) ή Challenges (Προκλήσεις):** Είναι οι εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό (με αρνητικό τρόπο) κάνοντας πιο δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής του.

1.3.2.5. Αναγνώριση των Στρατηγικών Θεμάτων του Οργανισμού

Στις προηγούμενες παραγράφους, αναφέρθηκαν τα επί μέρους βήματα, τα οποία απαιτούνται ώστε να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, να δημιουργηθεί η απαραίτητη γνώση, να ξεκινήσει ο διάλογος και να γίνει σαφής η κατανόηση των θεμάτων που αφορούν στον Στρατηγικό Σχεδιασμό ενός Οργανισμού (Bryson, 2011b).

Με τον όρο «Στρατηγικά Θέματα», εννοούνται οι θεμελιώδεις προκλήσεις, οι οποίες επηρεάζουν την αποστολή, τις αξίες, το προϊόν ή την υπηρεσία, τους πελάτες, το κόστος, τη χρηματοδότηση, τη δομή, τις διαδικασίες και τη διοίκηση ενός Οργανισμού (Bryson, 2011b). Λαμβάνοντας υπόψιν ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια επαναληπτική διαδικασία που ασκοποπεί στη βέλτιστη προσαρμογή ενός

Οργανισμού στο περιβάλλον του, τα στρατηγικά θέματα είναι ουσιαστικά τα θέματα που αντιμετωπίστηκαν στα πρώτα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Bryson, 2011b).

Η δήλωση ενός στρατηγικού θέματος θα πρέπει να είναι σαφής και (Bryson, 2011b):

1. Να περιγράφει με σαφήνεια και συντομία ένα θέμα το οποίο έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει ο Οργανισμός.
2. Να αναφέρει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι καθιστούν το θέμα θεμελιώδης πρόκληση.
3. Να αναφέρει όλες τις πιθανές συνέπειες από την μη αντιμετώπιση του θέματος.

Τα στρατηγικά θέματα, χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Bryson, 2011b):

1. Σε εκείνα που μεταβάλλουν τις θεμελιώδεις λειτουργίες ενός Οργανισμού.
2. Σε εκείνα που δεν μεταβάλλουν τις θεμελιώδεις λειτουργίες ενός Οργανισμού.
3. Σε εκείνα που απαιτούν άμεση ανταπόκριση.
4. Σε εκείνα που βρίσκονται στον ορίζοντα και απαιτούν δράση στο μέλλον.
5. Σε εκείνα που δεν απαιτούν άμεση δράση από τον οργανισμό, αλλά χρειάζονται συνεχή παρακολούθηση.

Για την αναγνώριση των στρατηγικών θεμάτων, χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες μέθοδοι. Αυτές είναι (Bryson, 2011b):

- **Η Άμεση προσέγγιση:** Αποτελεί συνέχεια της συζήτησης της αποστολής, των εντολών, της ανάλυσης SWOT/C (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats/Challenges), στην αναγνώριση των στρατηγικών θεμάτων.

- **Η Έμμεση προσέγγιση:** Βασίζεται στη συγκέντρωση διαφορετικών επιλογών πριν την αναγνώριση των στρατηγικών θεμάτων.
- **Η Προσέγγιση των στόχων:** Βασίζεται στους στόχους, και στη συνέχεια αναγνωρίζει τα θέματα που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν για την επίτευξη των στόχων.
- **Η Προσέγγιση του οράματος επιτυχίας:** Βασίζεται στην περιγραφή του οράματος της επιτυχίας, προκειμένου να αναγνωριστούν τα θέματα για την πραγματοποίηση του οράματος.
- **Η Προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στη δράση:** Βασίζεται στην αναγνώριση των δράσεων που θα πρέπει να αναλάβει ο Οργανισμός, στο πώς θα τις υλοποιήσει και στο πώς αυτές συνδέονται μεταξύ τους.
- **Η Προσέγγιση των εντάσεων:** Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, πραγματοποιείται αναγνώριση των εντάσεων γύρω από τα θέματα στρατηγικής, οι οποίες αφορούν κυρίως:
 - Ανθρώπινο Δυναμικό
 - Καινοτομία και Αλλαγή
 - Διατήρηση της Παράδοσης και
 - Βελτίωση της Παραγωγικότητας
- **Η Προσέγγιση της ανάλυσης συστημάτων:** Επιλέγεται όταν το θέμα μπορεί να γίνει αντιληπτό ως σύστημα, όπου το σύστημα με τη σειρά του περιλαμβάνει σύνθετες επιδράσεις ανατροφοδότησης.
- **Η Προσέγγιση ευθυγράμμισης:** Αφορά σε προβλήματα μη ευθυγράμμισης στην αποστολή, τις εντολές, τους στόχους, τις στρατηγικές και τα συστήματα του Οργανισμού.

1.3.2.6. Διαμόρφωση των Στρατηγικών για τη Διαχείριση των θεμάτων

Ο Bryson ορίζει ως Στρατηγική (Bryson, 2011b):

...ένα μοτίβο στόχων, πολιτικών, προγραμμάτων, σχεδίων, δράσεων, αποφάσεων ή κατανομής πόρων που ορίζουν τι είναι ένας Οργανισμός, τι κάνει και γιατί. Οι Οργανισμοί αναπτύσσουν στρατηγικές για να χειριστούν τα θέματα που έχουν ταυτοποιήσει.

Σύμφωνα με τον Bryson, η διαδικασία ανάπτυξης μίας επιτυχημένης στρατηγικής, χωρίζεται σε πέντε μέρη (Bryson, 2011b):

1. Στην αναγνώριση των πρακτικών εναλλακτικών (με τη μορφή δράσεων), καθώς επίσης και του οράματος, για την επίλυση των στρατηγικών θεμάτων.
2. Στην αναφορά των περιορισμών στην επίτευξη των εναλλακτικών ή του οράματος.
3. Στις προτάσεις για την άμεση επίτευξη των στόχων ή την αντιμετώπιση των δυσκολιών.
4. Στον ορισμό των δράσεων που θα πρέπει να αναληφθούν τα επόμενα δύο ή τρία χρόνια για την υλοποίηση των βασικών προτάσεων.
5. Στον καθορισμό ενός λεπτομερούς προγράμματος εργασίας για τους επόμενους έξι μήνες ή ένα χρόνο για την υλοποίηση των δράσεων.

1.3.2.7. Αναθεώρηση και Υιοθέτηση του Στρατηγικού Σχεδίου

Στο έβδομο βήμα, απαιτείται η επίσημη δέσμευση από τους αρμόδιους φορείς για την υιοθέτηση του Στρατηγικού Σχεδίου, προκειμένου να προχωρήσει ο Οργανισμός στην υλοποίηση του. Το βήμα αυτό ενδέχεται να μην είναι απαραίτητο σε μικρούς Οργανισμούς, είναι όμως εξαιρετικά σημαντικό σε μεγάλους και σύνθετους Οργανισμούς (Bryson, 2011b).

Αναμφισβήτητα, το έβδομο βήμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το έκτο βήμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού, αλλά θεωρείται σοφό να διαχωρίζεται (Bryson, 2011b). Ουσιαστικά, το έβδομο βήμα αποτελεί την επικύρωση του έκτου βήματος.

1.3.2.8. Υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού οράματος

Πρόκειται για ένα σύνθετο βήμα, καθώς περιγράφει το πώς θα πρέπει να είναι ο Οργανισμός στο μέλλον, όταν θα έχει εφαρμοστεί επιτυχώς το πρόγραμμα του Στρατηγικού Σχεδιασμού, και θα έχουν υλοποιηθούν οι στόχοι (Bryson, 2011b).

Η περιγραφή του αποτελεσματικού οράματος στο συγκεκριμένο βήμα, επιτρέπει στους βασικούς συμβαλλόμενους να γνωρίζουν τι οραματίζεται ο ίδιος ο Οργανισμός. Η περιγραφή ενός τέτοιου οράματος μπορεί να λαμβάνει χώρα σε διάφορα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού, απαραίτητη όμως προϋπόθεση είναι να έχουν καλυφθεί τα πρώτα βήματα, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει μια επιτυχής περιγραφή του οράματος. Το όραμα για την επιτυχία θα πρέπει να εξυπηρετεί κυρίως την υλοποίηση της στρατηγικής, και όχι να αποτελεί οδηγό για την διαμόρφωση στρατηγικής (Bryson, 2011b).

1.3.2.9. Ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής διαδικασίας εφαρμογής

Σκοπός του ένατου βήματος, είναι ο έλεγχος επιτυχίας της διαδικασίας. Η επιτυχία της διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν η διαμόρφωση της στρατηγικής έγινε με γνώμονα τη ρεαλιστική εφαρμογή της. Αυτό σημαίνει ότι, τα σχέδια υλοποίησης θα πρέπει να περιλαμβάνουν συγκεκριμένες μεθόδους για τον σχηματισμό των δυνατοτήτων προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική, να επιτευχθούν οι στόχοι, να υπάρχει διαρκής εκμάθηση η οποία θα οδηγήσει με τη σειρά της στην επαναπροσαρμογή των στρατηγικών αλλά και στον επόμενο γύρο του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Bryson, 2011b).

Τα σχέδια δράσης θα πρέπει να περιλαμβάνουν (Bryson, 2011b):

1. Τους ρόλους και τα καθήκοντα των εμπλεκόμενων ατόμων ή ομάδων.

2. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα και συγκεκριμένους στόχους, απαιτήσεις και ορόσημα.
3. Συγκεκριμένα βήματα δράσης με τις σχετικές πληροφορίες εφαρμογής τους.
4. Προγράμματα.
5. Απαιτήσεις σε πόρους.
6. Διαδικασία επικοινωνίας.
7. Αναθεώρηση, έλεγχο και ενδιάμεση διαδικασία διόρθωσης για συνεχή εκμάθηση.
8. Ανάθεση ευθυνών.

Σημαντικό σε αυτό το βήμα, είναι η ύπαρξη ενός προϋπολογισμού, ώστε να εξεταστεί και η «εφικτότητα» της προώθησης-υλοποίησης του έργου/δράσης σε σχέση με τυχόν περιορισμούς «ειδικού καθεστώτος» και θέματα ωρίμανσης-χρηματοδότησης.

1.3.2.10. Επαναξιολόγηση των Στρατηγικών

Το δέκατο και τελευταίο βήμα, πραγματοποιείται υπό την προϋπόθεση ότι έχει προχωρήσει η διαδικασία υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Εδώ, ο Οργανισμός θα πρέπει να προχωρήσει στην επαναξιολόγηση των στρατηγικών και της διαδικασίας Στρατηγικού Σχεδιασμού. Στόχος μιας τέτοιας κίνησης είναι να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις, να ενισχυθούν τα τμήματα που απέδωσαν λιγότερο από άλλα, να γίνει εστιασμός σε τομείς που χαίρουν περαιτέρω προσπάθειας κλπ., έτσι ώστε να εντοπιστούν οι επιτυχημένες και οι αποτυχημένες στρατηγικές, και αυτές με τη σειρά τους να να αποτελέσουν τη βάση για τον επόμενο κύκλο Στρατηγικού Σχεδιασμού (Bryson, 2011b).

2. ΚΥΡΙΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1. Γενικά

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) είναι ουσιαστικά ένα σύνολο από υποθέσεις και δηλώσεις αξιών, σχετικά με το πώς οι Οργανισμοί του Δημόσιου Τομέα θα πρέπει να σχεδιάζονται, να οργανώνονται, να διαχειρίζονται και να λειτουργούν με έναν οιονεί-εμπορικό τρόπο. Η βασική ιδέα της NPM είναι κυρίως η οργάνωση του Δημόσιου Τομέα, αλλά επίσης και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν, με έναν πιο επιχειρηματικό και προσανατολισμένο στην αγορά τρόπο. Με τρόπο δηλαδή προσανατολισμένο στην επίδοση, το κόστος, την απόδοση και τον έλεγχο (Diefenbach, 2009).

Παρ' όλο που η έννοια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης έχει υποστεί κριτική για την έλλειψη εστίασης και ακρίβειας (Ferlie *et al.*, 1996), στον πυρήνα αυτής της νέας μορφής Διαχείρισης στο Δημόσιο Τομέα, υπάρχει μία αλλαγή στη σχέση μεταξύ των παρόχων υπηρεσιών και των χρηστών. Από το να είναι μια σχέση διατυπωμένη με όρους ιδιότητας του πολίτη, και με μυριάδες αμοιβαίες δεσμεύσεις και υποχρεώσεις από την πλευρά του πολίτη, εκφράζεται όλο και περισσότερο με καταναλωτικούς όρους, με έμφαση στην υπεροχή των δικαιωμάτων των χρηστών των υπηρεσιών, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Laing and Hogg, 2002).

Μέσα στα πλαίσια του NPM, αναπτύχθηκαν ορισμένες νέες μορφές Διακυβέρνησης. Οι νέες αυτές μορφές Διακυβέρνησης, χρησιμοποιούν τη συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, χρησιμοποιώντας τα θετικά στοιχεία του καθενός από αυτούς, και προσπαθώντας να εξαλείψουν τα αρνητικά.

Οι προσπάθειες αυτές συνεργασίας μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, έχουν πιθανότατα τις ρίζες τους στην εξάλειψη του μονοπωλίου από τη μία ή την άλλη πλευρά. Δεδομένου ότι μονοπώλιο υπάρχει όταν (Κιόχος και Παπανικολάου,

2005α):

...μια μόνο επιχείρηση είναι ο μοναδικός παραγωγός του προϊόντος για το οποίο δεν υπάρχουν στενά υποκατάστατα.

Δεδομένου ότι, πολλές από τις παροχικές πολιτικές (μεταφορές, ύδρευση-αποχέτευση, ηλεκτρισμός) αποτελούν ή αποτελούσαν μέχρι πρόσφατα προϊόν καθαρά κρατικών επιχειρήσεων, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως μιλάμε για μονοπώλιο. Ο έλεγχος της τιμής του προϊόντος, η έλλειψη ανταγωνισμού, ο αποκλεισμός επιχειρήσεων από τον κλάδο, ήταν καθαρά μονοπωλιακές πρακτικές (Κιόχος και Παπανικολάου, 2005α). Φυσικό μονοπώλιο υπάρχει και στις περιπτώσεις που τα προϊόντα αποτελούν συλλογικά αγαθά (Τσέκος, 2007α).

Από την άλλη, υπάρχει μονοπώλιο και από την πλευρά των ιδιωτικών επιχειρήσεων, κυρίως μέσα από την ανάπτυξη της τεχνογνωσίας (know-how), των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας και των ανταγωνιστικών τακτικών (Κιόχος και Παπανικολάου, 2005α).

Μία προφανής λύση θα μπορούσε να είναι ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός, όπου (Κιόχος και Παπανικολάου, 2005β):

1. Υπάρχει ένας σχετικά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων.
2. Το προϊόν είναι διαφοροποιούμενο και συχνά συνοδεύεται από σημαντική διαφήμιση.
3. Η είσοδος και έξοδος των επιχειρήσεων στον κλάδο είναι εύκολη.

ειδικά στην περίπτωση όπου δεν υπάρχει καμμία ουσιαστική διαφοροποίηση στο προϊόν (το προϊόν των παροχικών υπηρεσιών δεν μπορεί να διαφοροποιείται πολύ, παρά μόνο στην ποιότητα και την τιμή του). Παρ' όλ' αυτά, ο μονοπωλιακός

ανταγωνισμός φαίνεται να ταιριάζει σε άλλου είδους προϊόντα, και όχι σε παροχικές υπηρεσίες (Κιόχος και Παπανικολάου, 2005β).

Η πιο ενδιαφέρουσα όμως προσέγγιση, είναι αυτή του ολιγοπωλίου. Ολιγοπώλιο υπάρχει όταν (Κιόχος και Παπανικολάου, 2005γ):

...ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων ελέγχει ολόκληρη την προσφορά ενός προϊόντος ή το μεγαλύτερο μέρος της.

Για το θέμα που εξετάζουμε στην παρούσα εργασία, θεωρούμε πως η ύπαρξη λίγων επιχειρήσεων θα εξασφαλίζει την τιμή και την ποιότητα του προϊόντος δίχως να υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση (Κιόχος και Παπανικολάου, 2005γ). Παρ' όλο που με μια πρώτη ματιά μια τέτοια θεώρηση δεν έχει προφανή σχέση με τις παροχικές υπηρεσίες, εν τούτοις, αν θεωρήσουμε πως το «προϊόν» είναι η συνεργασία μεταξύ Κρατικού και Ιδιωτικού Τομέα, αλλά και η ορθή αντιμετώπιση των πολιτών.

Θα μπορούσε ίσως εδώ να πει κανείς πως, αυτές οι συνεργασίες μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα, ενισχύονται από τους Θεσμούς και τις Πολιτικές Ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Σκούντζος και Σπυράτου, 2006).

Μία τέτοια Πολιτική είναι η Πολιτική Συνοχής η οποία εκφράζεται για παράδειγμα η Συνθήκη της Λισαβόνας, και ειδικά τα τμήματα που αφορούν τις καινοτόμες επιχειρήσεις, την εσωτερική αγορά, τις μακροοικονομικές πολιτικές, τις θέσεις εργασίας, την κοινωνική πολιτική και την κοινωνική συνοχή, καθώς και οι Δείκτες για την αξιολόγηση και επίτευξη των στόχων της (Σκούντζος και Σπυράτου, 2006α).

Ο κεντρικός ρόλος των οργανισμών του Δημόσιου Τομέα, ειδικά στις παροχικές υπηρεσίες ως παράγοντες της κοινωνικής αλλαγής σε μεταμοντέρνες κοινωνίες, έχει καταστήσει αναγκαίο για τους επαγγελματίες στους τομείς αυτούς την επανεκτίμηση της πιθανής συμβολής του μάρκετινγκ και των εννοιών του στην παροχή βασικών κοινωνικών υπηρεσιών (Laing, 2003).

Σε αυτό το πολιτικό πλαίσιο, η αντιμετώπιση των κρίσιμων κοινωνικών προκλήσεων που συναντούν οι μεταμοντέρνες οικονομίες, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητα των Οργανισμών του Δημόσιου Τομέα να σχεδιάσουν και να παράσχουν αποτελεσματικά και κατάλληλα στοχοθετημένα, τα μηνύματα και τις προσφορές υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, η ικανότητα των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στους τομείς των παροχικών υπηρεσιών, για την επίτευξη ουσιαστικής αλλαγής στη συμπεριφορά τους, εξαρτάται από την κατανόηση της εξελισσόμενης πολυπλοκότητας των σχέσεών τους με τους χρήστες των υπηρεσιών και, στη συνέχεια, την εφαρμογή των σχετικών πλαισίων του μάρκετινγκ σε ένα στρατηγικό οργανωτικό επίπεδο (Laing, 2003).

Σημαντική επίσης είναι η Πολιτική Ανταγωνισμού, η οποία (Σκούντζος και Σπυράτου, 2006β):

1. Εξασφαλίζει την ενότητα της κοινής αγοράς, εμποδίζοντας τις πρακτικές που την κατατέμνουν.
2. Αποτρέπει τη μονοπώληση ορισμένων αγορών από τις μεγάλες επιχειρήσεις.
3. Παρεμποδίζει τις κυβερνήσεις να στρεβλώνουν τους όρους ανταγωνισμού, μέσω προνομιακής μεταχείρισης ιδιωτικών ή δημοσίων επιχειρήσεων.

Μία Συνθήκη που αφορά στη συγκεκριμένη πολιτική, είναι η Συνθήκη της Ρώμης, η οποία σχετίζεται με τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού στην εσωτερική αγορά (Σκούντζος και Σπυράτου, 2006β).

Σκοπός αυτού του Κεφαλαίου είναι η αναφορά στις κυριότερες μορφές Διακυβέρνησης του NPM.

2.2. Μορφές Διακυβέρνησης

2.2.1. Η Επιχειρηματική Διακυβέρνηση

Η «Επιχειρηματική Διακυβέρνηση» (Entrepreneurial Governance) προτάσσει τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στο Δημόσιο, κυρίως μέσα από (United Nations Economic Commission for Europe, 2008):

- Τις Συμπράξεις Δημόσιου-Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ, Public-Private Partnerships-PPPs). Τη μερική ή συνολική ιδιωτικοποίηση κομματιών της διοίκησης (π.χ. μέσα από τις «ημι-αγορές»-quasi-markets).
- Τις συνέργειες.
- Τις υπεργολαβίες.
- Τις αναθέσεις έργου (outsourcing).
- Άλλου είδους συνεργασίες.

Η πιο ενδιαφέρουσα από αυτές, και εκείνη που απασχολεί κυρίως το θέμα της παρούσας εργασίας, είναι οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Οι ΣΔΙΤ στοχεύουν στη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη λειτουργία των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα. Τέτοιες ΣΔΙΤ είναι π.χ. η ανάθεση εργολαβικών έργων (π.χ. επιδιορθώσεις σωλήνων νερού, κλάδεμα δέντρων, καθαρισμός δημοσίων χώρων).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των ΣΔΙΤ περιλαμβάνουν (United Nations Economic Commission for Europe, 2008):

1. Τις μακροπρόθεσμες (μερικές φορές μέχρι 30 ετών) διατάξεις παροχής υπηρεσιών.

2. Τη μεταβίβαση του κινδύνου στον Ιδιωτικό Τομέα.
3. Τις διαφορετικές μορφές των μακροπρόθεσμων συμβάσεων που καταρτίζονται μεταξύ νομικών προσώπων και δημόσιων αρχών.

Οι ΣΔΙΤ αναφέρονται κυρίως σε καινοτόμες μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται από το Δημόσιο Τομέα, έτσι ώστε να συνάπτει συμβάσεις με τον Ιδιωτικό Τομέα. Ο Ιδιωτικός Τομέας φέρνει τα κεφάλαια και την ικανότητά του να παραδίδει τα έργα στην ώρα τους και εντός του προϋπολογισμού, ενώ ο Δημόσιος Τομέας διατηρεί την ευθύνη για την παροχή αυτών των υπηρεσιών στο κοινό κατά τρόπο ώστε το κοινό να επωφελείται. Επίσης, ο Δημόσιος Τομέας διατηρεί την ευθύνη να διατηρεί την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του κοινού (United Nations Economic Commission for Europe, 2008).

Υπάρχει μια σειρά από μοντέλα ΣΔΙΤ, τα οποία αναφέρουν σαφώς τις ευθύνες και τους κινδύνους μεταξύ του Δημοσίου και των Ιδιωτικών Εταίρων με διαφορετικούς τρόπους. Οι ακόλουθοι όροι χρησιμοποιούνται ευρέως για να περιγράψουν τις τυπικές συμφωνίες εταιρικής σχέσης (United Nations Economic Commission for Europe, 2008):

- **Αγορά-Κατασκευή-Λειτουργία (Buy-Build-Operate, BBO):** Αφορά τη μεταβίβαση δημόσιων περιουσιακών στοιχείων σε ιδιωτικό ή ημι-δημόσιο φορέα, συνήθως με σύμβαση ότι τα στοιχεία ενεργητικού πρέπει να αναβαθμιστούν και να λειτουργούν για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Δημόσιος έλεγχος ασκείται μέσω της σύμβασης κατά το χρόνο της μεταβίβασης.
- **Κατασκευή-Ιδιοκτησία-Λειτουργία (Build-Own-Operate, BOO):** Ο Ιδιωτικός Τομέας χρηματοδοτεί, χτίζει, κατέχει και λειτουργεί μια εγκατάσταση ή μια υπηρεσία στο διηνεκές. Οι περιορισμοί του Δημοσίου αναφέρονται στην αρχική συμφωνία και μέσω της συνεχούς ρυθμιστικής αρχής.

Κατασκευή-Ιδιοκτησία-Λειτουργία-Μεταφορά (Build-Own-Operate-Transfer,

BOOT): Μια Ιδιωτική Οντότητα λαμβάνει ένα franchise για να χρηματοδοτήσει, σχεδιάσει, κατασκευάσει και λειτουργήσει μια εγκατάσταση (και να χρεώνει τα τέλη χρήσης) για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Μετά την πάροδο του εν λόγω χρονικού διαστήματος, η κυριότητα μεταβιβάζεται πίσω στον Δημόσιο Τομέα.

- **Κατασκευή-Λειτουργία-Μεταφορά (Build-Operate-Transfer, BOT):** Ο Ιδιωτικός Τομέας σχεδιάζει, χρηματοδοτεί και κατασκευάζει μια καινούρια εγκατάσταση, στο πλαίσιο μιας μακροπρόθεσμης σύμβασης παραχώρησης, και λειτουργεί την εν λόγω μονάδα κατά τη διάρκειά της. Μετά το πέρας της παραχώρησης, η κυριότητα μεταβιβάζεται πίσω στον Δημόσιο Τομέα, εάν κάτι τέτοιο δεν έχει συμβεί ήδη. Αποτελεί έναν συνδυασμό BOOT και BLOT.
- **Κατασκευή-Μίσθωση-Λειτουργία-Μεταφορά (Build-Lease-Operate-Transfer, BLOT):** Μια Ιδιωτική Οντότητα λαμβάνει ένα franchise για τη χρηματοδότηση, το σχεδιασμό, την κατασκευή και λειτουργία μιας μισθωμένης εγκατάστασης (καθώς και να χρεώνει τα τέλη χρήσης) για την περίοδο της μίσθωσης, έναντι καταβολής μισθώματος.
- **Μελέτη-Κατασκευή-Χρηματοδότηση-Λειτουργία (Design-Build-Finance-Operate, DBFO):** Ο Ιδιωτικός Τομέας σχεδιάζει, χρηματοδοτεί και κατασκευάζει μια νέα εγκατάσταση στο πλαίσιο μιας μακροπρόθεσμης μίσθωσης, και λειτουργεί τη μονάδα κατά τη διάρκεια της μίσθωσης. Ο εταίρος του Ιδιωτικού Τομέα μεταφέρει τη νέα μονάδα στον Δημόσιο Τομέα στο τέλος της περιόδου μίσθωσης.
- **Μόνο Οικονομικών (Finance Only):** Ένας Ιδιωτικός Φορέας, συνήθως μια εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, χρηματοδοτεί ένα πρόγραμμα απ' ευθείας ή χρησιμοποιεί διάφορους μηχανισμούς, όπως μια μακροχρόνια μίσθωση ή την έκδοση ενός ομολογιακού δανείου.
- **Συμβόλαιο Λειτουργίας και Συντήρησης (Operation and Maintenance, O&M):** Ένας Ιδιωτικός Φορέας, βάσει σύμβασης, λειτουργεί ένα περιουσιακό

στοιχείο το οποίο ανήκει στο Δημόσιο, για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Η κυριότητα του περιουσιακού στοιχείου παραμένει στο Δημόσιο. Πολλοί δεν θεωρούν το O&M να είναι εντός του φάσματος των ΣΔΙΤ και θεωρούν τέτοιες συμβάσεις ως συμβάσεις παροχής υπηρεσιών.

- **Σχεδιασμός-Κατασκευή (Design Build, DB):** Ο Ιδιωτικός Τομέας σχεδιάζει και κατασκευάζει μια υποδομή, καλύπτοντας τις προδιαγραφές απόδοσης που τίθενται από τον Δημόσιο Τομέα όπως π.χ. σταθερή τιμή, «με το κλειδί στο χέρι», έτσι ώστε ο κίνδυνος υπέρβασης του κόστους να μεταφέρεται στον ιδιωτικό τομέα. Πολλοί δεν θεωρούν ότι ο DB είναι μέσα στο φάσμα των ΣΔΙΤ, και θεωρούν τις εν λόγω συμβάσεις ως συμβάσεις δημοσίων έργων.
- **Άδεια Λειτουργίας (Operation Licence):** Ένας Ιδιωτικός Φορέας λαμβάνει άδεια ή δικαιώματα για τη λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας, συνήθως με συγκεκριμένη διάρκεια. Αυτό χρησιμοποιείται συχνά σε έργα πληροφορικής.

Οι υποστηρικτές της «Επιχειρηματικής Διακυβέρνησης», επικρίνουν τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης ότι έφεραν τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας: μηχανιστικότητα, αυτοματισμό, δυσκαμψία, ιεραρχοποίηση. Έτσι, οι μη ευέλικτοι γραφειοκράτες θα πρέπει να αντικατασταθούν από εξειδικευμένους μάνατζερ, οι οποίοι αναμφισβήτητα διαθέτουν μια βαθύτερη γνώση των αναγκών και λειτουργιών της οικονομίας και της κοινωνίας της αγοράς απ' ό,τι το Κράτος (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Σε αυτό το πλαίσιο, προωθείται ένας οριζόντιος ανταγωνισμός ανάμεσα σε διαφορετικές υπηρεσίες για την προσέλκυση πόρων (π.χ. οι Δήμοι μεταξύ τους), αλλά ταυτόχρονα και ένας ενδο-υπηρεσιακός ανταγωνισμός, όπου οι συμμετέχοντες εντός του ίδιου οργανισμού (π.χ. εντός του ίδιου Δήμου), ανταγωνίζονται ατομικά για μεγαλύτερο όφελος, εύρεση χρηματοδότησης, προνόμια κλπ. (Μαρκαντωνάτου, 2011).

2.2.2. «Καλή Διακυβέρνηση», «Καλές Πρακτικές»

Η έννοια της «Καλής Διακυβέρνησης» (Good Governance), αφορά στην αλλαγή της πολιτικής ρητορικής από την εξουσία της κεντρικής Κυβέρνησης, σε αυτήν της διακυβέρνησης των διεθνοποιημένων οικονομιών. Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία, τα οποία αναφέρονται επιγραμματικά κατωτέρω (Μαρκαντωνάτου, 2011):

1. Διαχείριση του δημόσιου τομέα με έμφαση την ανάγκη για αποτελεσματική δημοσιονομική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης της κατάρτισης του προϋπολογισμού, τη λογιστική και την υποβολή εκθέσεων, καθώς και με το ξερίζωμα της αναποτελεσματικότητας, ιδιαίτερα στις δημόσιες επιχειρήσεις.
2. Λογοδοσία στις δημόσιες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικής λογιστικής, του λογιστικού ελέγχου και της αποκέντρωσης, και γενικά σε δημόσιους υπαλλήλους που είναι υπεύθυνοι για τις ενέργειές τους και να ανταποκρίνονται στους πολίτες.
3. Ένα προβλέψιμο νομικό πλαίσιο με κανόνες που είναι γνωστοί εκ των προτέρων. Ένα αξιόπιστο και ανεξάρτητο δικαστικό σύστημα και μηχανισμοί επιβολής του νόμου. συστήματος και των μηχανισμών επιβολής του νόμου.
4. Διαθεσιμότητα των πληροφοριών και διαφάνεια, προκειμένου να ενισχυθεί η πολιτική ανάλυση, η προώθηση της δημόσιας συζήτησης και να μειωθεί ο κίνδυνος διαφθοράς.

Είναι προφανές από την παραπάνω αντίληψη της «Καλής Διακυβέρνησης», ότι υπάρχει κάποια έμφαση στη βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης του Δημόσιου Τομέα. Η χρηστή διακυβέρνηση δεν μπορεί να επιτευχθεί δίχως σωστά δομημένα και αποτελεσματικά συστήματα Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης. Αντίστοιχα, τα

συστήματα Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης μπορεί να είναι αναποτελεσματικά και μη αποδοτικά σε περιβάλλον κακής διακυβέρνησης (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Η κακή διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από την έλλειψη των βασικών ελευθεριών, την έλλειψη σεβασμού για το Κράτος Δικαίου, και από μια αυταρχική, ιδιοσυγκρασιακή και απρόβλεπτη ηγεσία. Απαιτήσεις για τη χρηστή διακυβέρνηση περιλαμβάνουν όχι μόνο λογοδοσία προς το κοινό, αλλά και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ιδιωτική επιχείρηση και την αποτελεσματική ΔΕΚΟ (Μαρκαντωνάτου, 2011).

2.2.3. ISO-Διακυβέρνηση

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των μεταρρυθμίσεων στο ευρύτερο NPM, είναι ότι, από τη μία προβάλλονται αρχές μοριοποίησης της Διοίκησης, όπως για παράδειγμα η εξατομίκευση, ο επιμερισμός και η κατάτμηση των δράσεων των Δημόσιων Οργανισμών, ενώ από την άλλη προβάλλονται και προτείνονται αρχές τυποποίησης, ομαδοποίησης στόχων και συνολικού κανονισμού. Οι τελευταίες με τη σειρά τους μιμούνται τις διαδικασίες τυποποίησης και εμπορευματοποίησης των βιομηχανικών προϊόντων (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Η «Καλή Διακυβέρνηση» οφείλει να λαμβάνει υπόψιν έναν νέου τύπου ημι-επίσημο έλεγχο, αυτόν της συνήθως ασαφώς οριζόμενης «Παγκόσμιας Κοινότητας». Τέτοιες λειτουργίες ελέγχου εξυπηρετούνται από Διεθνείς Οργανισμούς όπως ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, International Organization for Standardization), και αποτελούν ένδειξη της διείσδυσης ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων διαχείρισης στους Δημόσιους Οργανισμούς (Μαρκαντωνάτου, 2011).

2.3. Μειονεκτήματα της εφαρμογής του NPM

Σύμφωνα με τον Diefenbach (2009), υπάρχουν, θεωρητικά τουλάχιστον, καλοί λόγοι για την εισαγωγή του NPM και των σχετικών με αυτήν συστημάτων διαχείρισης και μέτρησης της απόδοσης σε Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα.

Η σύλληψη, ο υπολογισμός, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση των κρίσιμων πτυχών της οργανωτικής και ατομικής απόδοσης μιας τέτοιας διαχείρισης, θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε θετικά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα η αύξηση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Θα οδηγήσει επίσης σε υψηλότερη απόδοση και ύπαρξη περαιτέρω κινήτρων. Επιπλέον, εξ αιτίας των ρητών στόχων, των προτύπων, των δεικτών απόδοσης, των μετρήσεων και των συστημάτων ελέγχου, η διαχείριση (management) μπορεί να βασίζεται σε «γεγονότα», και να έχει έτσι μια λογική βάση. Ως εκ τούτου, αυξάνονται οι πιθανότητες οι άνθρωποι που σχετίζονται με τις διάφορες πτυχές της εν λόγω διαχείρισης, να παραμένουν υπεύθυνοι και να μειωθούν τα «παράνομα προνόμια». Συνολικά, αυτά τα συστήματα φαίνεται να είναι πολύ πιο δίκαια και αντικειμενικά σε σχέση με τα «παλαιά» συστήματα (Diefenbach, 2009).

Παρ' όλ' αυτά, φαίνεται να υπάρχουν σοβαρά προβλήματα με την πρακτική εφαρμογή του NPM (Diefenbach, 2009).

Πρώτον, υπάρχουν τα μεθοδολογικά προβλήματα: Παρά τις όποιες αξιόλογες προσπάθειες για την ανάπτυξη πολυδιάστατων συστημάτων, τα οποία συλλαμβάνουν πολλές περισσότερες πτυχές από ό,τι τα οικονομικά ή τα τεχνικά συστήματα, η μέτρηση της επίδοσης εξακολουθεί να είναι περιορισμένη, τόσο στο εύρος όσο και στο βάθος της προσέγγισής της. Ακόμη και με τη χρήση πιο περίτεχνων συστημάτων μέτρησης επιδόσεων, μόνο μερικά άυλα περιουσιακά στοιχεία, ορισμένες βασικές ικανότητες ή οδηγοί αξιών μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν από τους «αυστηρούς» δείκτες. Παρά τον μοντέρνο σχεδιασμό που έχουν αυτά τα συστήματα, υστερούν σχετικά με την ιεράρχηση των εξαιρετικά ορθόδοξων μέτρων, όπως είναι

για παράδειγμα η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα, το κόστος και η τεχνική επίδοση. Τα συστήματα μέτρησης της επίδοσης της διαχείρισης, αφορούν μόνο τη συλλογή και τη μέτρηση συγκεκριμένων πτυχών και αποτελεσμάτων (μετρήσιμα αποτελέσματα), τα οποία είναι σχετικά μόνο με τις συγκεκριμένες στρατηγικές κατευθύνσεις και με τους στόχους που έχουν επιλεγεί (προσανατολισμός προς την αγορά), και τα οποία αντιστοιχούν μόνο σε μια συγκεκριμένη κατανόηση της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της ευθύνης (ποσοτικά απόλυτα και σχετικά αποτελέσματα). Έτσι, μπορούν και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται, επιτυγχάνονται, και ελέγχονται μόνο με συγκεκριμένους τρόπους. Δηλαδή, από πάνω προς τα κάτω, και γραμμικά (Diefenbach, 2009).

Το περιορισμένο εύρος των παραμέτρων αυτών, θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε περαιτέρω αρνητικές συνέπειες, ειδικά για εκείνες τις πτυχές οι οποίες δεν μπορούν να προσδιοριστούν ποσοτικά. Είτε αγνοούνται αυτόματα από το σύστημα, είτε παραμελούνται σκόπιμα από τους υποστηρικτές της NPM, τα περισσότερα από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία και οι περισσότερες από τις παραδοσιακές αξίες, καταλήγουν να μην συλλαμβάνονται από το «ραντάρ» των επιδόσεων (Diefenbach, 2009).

Παραδείγματα που αφορούν σε αυτά τα στοιχεία και τις αξίες περιλαμβάνουν πολλές πτυχές του ανθρώπινου, κοινωνικού και οργανωτικού κεφαλαίου. Τέτοια είναι οι δεξιότητες και οι γνώσεις, οι μορφές συνεργασίας, η ανταλλαγή γνώσεων και η ανάπτυξη, η ευθύτητα, η αξιοπρέπεια, η ισότητα, η δικαιοσύνη, η ποιότητα ζωής, η ασφάλεια, η ελευθερία, η εκπροσώπηση, η συμμετοχή, η δέσμευση, η εμπιστοσύνη, η δημιουργικότητα, οι κοινότητες πρακτικής εφαρμογής, η εσωτερική συνεργασία και η (άτυπη) ανταλλαγή γνώσεων, η καινοτομία, οι κοινωνικές επιπτώσεις ή η χρησιμότητα των πρωτοβουλιών (Diefenbach, 2009).

Όλα αυτά, όπως και άλλα παρόμοια ζητήματα και αξίες, απειλούνται σοβαρά από την έννοια και την εφαρμογή της NPM, και είναι πιθανό να έχουν ήδη καταστραφεί σε σημαντικό βαθμό. Έχουν ήδη υποτιμηθεί και χαρακτηριστεί ως αναξιόπιστα, παρουσιάζονται ως ασήμαντα, μόνο οργανικής χρήσης, και αγνοούνται

ή αντιμετωπίζονται ως περιορισμοί και εμπόδια που οι Οργανισμοί πρέπει να ξεπεράσουν (Diefenbach, 2009).

Στο πλαίσιο των πολιτικών παροχών που εξετάζεται εδώ, ένα τέτοιο μειονέκτημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό και θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν. Οι παροχικές πολιτικές, ειδικά εκείνες που αφορούν την ποιότητα ζωής του πολίτη (όπως η ύδρευση, η αποχέτευση και οι κοινωνικές παροχές), δεν πρέπει να στερούνται αξιών και θα πρέπει η ποιότητά και η απόδοσή τους να μετράται με σαφήνεια ώστε να μπορεί να βελτιωθεί. Από την άλλη, δεδομένου ότι παράλληλα με τη Νέα Δημόσια Διοίκηση, ένας Οργανισμός θα μπορεί (θεωρητικά) να εφαρμόσει έναν άρτιο Στρατηγικό Σχεδιασμό, οι αρνητικές επιπτώσεις μπορούν να περιοριστούν σημαντικά.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά το θέμα του κόστους, η θεώρηση των υποστηρικτικών του NPM για το Κράτος ως μέρος του προβλήματος, δεν εξηγεί με ποιά κριτήρια και για ποιούς αυτό το μοντέλο μείωσης προσωπικού είναι πιο συμφέρον. Επίσης, δεν εξηγείται πως το «αποτέλεσμα» είναι ανεξάρτητο των «διαδικασιών» και όχι προϊόν τους (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Βέβαια, παρά τις ασάφειες του NPM, το αίτημα σμίκρυνσης της Δημόσιας Διοίκησης, μέσα στα πλαίσια της επίτευξης φθηνότερων και πιο «στοχευμένων» υπηρεσιών, οι οποίες θα επιτελούνται με τη συμμετοχή ιδιωτικών, τοπικών και διεθνών επιχειρηματικών φορέων, απέκτησε ευρεία επιρροή και εφαρμογή. Η αξίωση για μια «περιορισμένη διακυβέρνηση» θεωρήθηκε και προβλήθηκε ως απαραίτητη, σε αντίθεση με την (αληθινή ή όχι) υπερδιόγκωση των κρατικών αρμοδιοτήτων και των δημόσιων δαπανών (Μαρκαντωνάτου, 2011).

Επιπροσθέτως, τίθεται το θέμα της εξασφάλισης της ποιότητας. Οι σύγχρονες τεχνικές διοίκησης και μάρκετινγκ, και η εξασφάλιση ποιότητας μέσα από αυτές, αναπτύχθηκαν κυρίως στα πλαίσια του Ιδιωτικού Τομέα, και η εφαρμογή τους στον Δημόσιο Τομέα οφείλει να λάβει υπόψιν τις ιδιαιτερότητες του τελευταίου (Lainig, 2003· Τσέκος, 2007β).

Αναμφισβήτητα, η εφαρμογή του NPM αντιμετωπίζει προβλήματα, αλλά δεν έχει νεκρωθεί. Υπάρχουν σαφώς κάποιες νέες λεωφόροι σκέψης, καμία από αυτές όμως δεν είναι αρκετά ισχυρή για να αποτελέσει παραδειγματική εναλλακτική λύση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα κολλήσουν στις αλλαγές πρώτης και δεύτερης τάξης. Εντός του συστήματος, θα προσπαθήσουν να βελτιστοποιήσουν την απόδοση των Δημόσιων Οργανισμών (DeVries, 2010). Και σε αυτό το σημείο είναι που πρέπει η σύμπραξη Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα να εφαρμόσει τα θετικά και την εμπειρία της κάθε πλευράς, προς καλύτερη επίτευξη στόχων προς όφελος του πολίτη, αλλά και προς την εξέλιξη και ευημερία των Οργανισμών και της χώρας.

3. ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΤΗΣ ΞΑΝΘΗΣ

3.1. Γενικά

Η Ξάνθη είναι πόλη της Θράκης στη Βόρεια Ελλάδα. Είναι χτισμένη στις παρυφές του Αχλαδόβουνου, βρίσκεται σε 40 μ. υψόμετρο, και έχει έκταση 153,1 τ.χλμ. Διοικητικά υπάγεται στην Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, και είναι η πρωτεύουσα της ομώνυμης Περιφερειακής Ενότητας Ξάνθης (Ξάνθη, Βικπαίδεια).

Στην Εικόνα 3.1, παρουσιάζεται το έμβλημα του Δήμου Ξάνθης (Δήμος Ξάνθης, 2014).



Εικόνα 3.1: Το έμβλημα του Δήμου της Ξάνθης.

Πιο αναλυτικά, ο Δήμος Ξάνθης αποτελεί, μαζί με το Δήμο Αβδήρων, το Δήμο Τοπείρου και το Δήμο Μύκης, την Περιφερειακή Ενότητα Ξάνθης, δηλαδή το σύνολο του Νομού Ξάνθης. Διοικητικά υπάγεται στη Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, η οποία δημιουργήθηκε το 1986 σύμφωνα με τον Ν.1622-86, και η οποία καλύπτει το βορειοανατολικότερο άκρο της χώρας, δηλαδή το ανατολικό τμήμα της Μακεδονίας και ολόκληρη τη Θράκη (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Πρωτεύουσα της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, με πρωτεύουσα την Κομοτηνή, από την οποία ο Δήμος Ξάνθης απέχει 65 χλμ. περίπου. Η Περιφέρεια Α.Μ.Θ είναι η 4η σε έκταση και η 7η σε πληθυσμό, ανάμεσα στις 13 συνολικά Ελληνικές Περιφέρειες. Η Περιφέρεια διαιρείται σε 6 Περιφερειακές Ενότητες, οι οποίες είναι (Δήμος Ξάνθης, 2014):

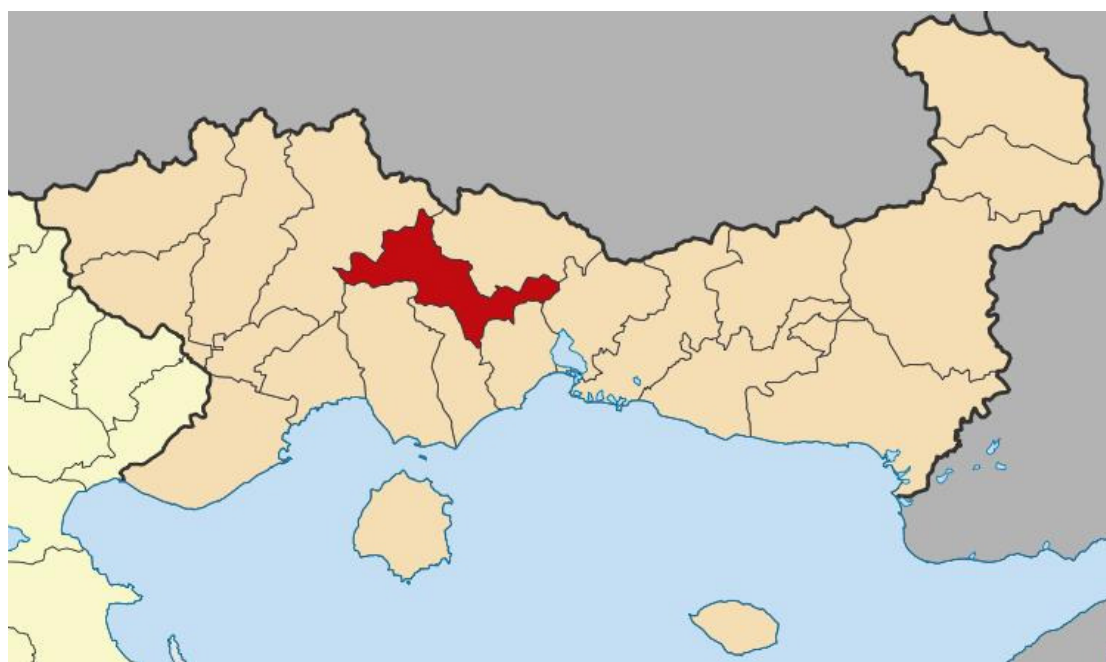
- Οι Περιφερειακές Ενότητες Δράμας, Καβάλας και Θάσου, οι οποίες ανήκουν στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Ανατολικής Μακεδονίας.
- Οι Περιφερειακές Ενότητες Ξάνθης, Ροδόπης και Έβρου, οι οποίες ανήκουν στο γεωγραφικό διαμέρισμα Θράκης.

Οι Περιφερειακές Ενότητες ταυτίζονται γεωγραφικά με τους αντίστοιχους Νομούς, εκτός από τις Π.Ε. Καβάλας και Θάσου, οι οποίες προέκυψαν από τη διάσπαση του Νομού Καβάλας σε ηπειρωτικό και νησιωτικό τμήμα αντίστοιχα (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Η χερσαία έκταση της περιφέρειας Α.Μ.Θ. ανέρχεται σε 14.157 τ.χλμ (10,7% της χώρας), με κύριο ανάπτυγμα στον ηπειρωτικό χώρο και μικρό τμήμα (3,9%) στο νησιωτικό χώρο. Περιλαμβάνει δυο νησιά, τη Θάσο και τη Σαμοθράκη. Ο μόνιμος πληθυσμός της Π-ΑΜΘ σύμφωνα με την απογραφή του 2011 ανήλθε σε 608.182 κατοίκους, που αντιστοιχεί στο 5,62% της χώρας και στο 24,42% της Α.Δ. Μακεδονίας – Θράκης (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Η Περιφερειακή Ενότητα Ξάνθης καταλαμβάνει το κεντρικό τμήμα της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Συνορεύει Δυτικά με τις Π.Ε. Δράμας και Καβάλας, Βόρεια με τη Βουλγαρία, Ανατολικά με την Π.Ε. Ροδόπης και από το Νότο βρέχεται από το Θρακικό Πέλαγος. Έχει έκταση 1.785 τ.χμ. και πληθυσμό 110.885 κατοίκους, σύμφωνα με την απογραφή της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδας (ΕΣΥΕ) το έτος 2011. Η πυκνότητα μόνιμου πληθυσμού ανά τ.μ. είναι 61,51% (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Ο Δήμος Ξάνθης συστάθηκε το 2011 με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν.3852/2010), από τη συνένωση των προϋπαρχόντων Δήμων Ξάνθης και Σταυρούπολης. Συνορεύει Βορειοανατολικά με το Δήμο Μύκης, Ανατολικά με το Δήμο Ιάσμου, Νότια με το Δήμο Αβδήρων και το Δήμο Τοπείρου, Νοτιοδυτικά με το Δήμο Νέστου (Δ.Δ. Ορεινού) και, τέλος, Βορειοδυτικά με το Δήμο Παρανεστίου. Στην Εικόνα 3.2 παρουσιάζεται ο ευρύτερος γεωγραφικός χάρτης στο χώρο της Περιφέρειας Α.Μ.Θ. (Δήμος Ξάνθης, 2014).



Εικόνα 3.2: Ο ευρύτερος γεωγραφικός χάρτης του Δήμου Ξάνθης, στο χώρο της Περιφέρειας Α.Μ.Θ.

Στην Εικόνα 3.3 παρουσιάζονται οι Κοινότητες και οι Εκτάσεις αν ά Δημοτική Ενότητα (Δήμος Ξάνθης, 2014).



Εικόνα 3.3: Κοινότητες και εκτάσεις του Δήμου Ξάνθης, ανά Δημοτική Ενότητα (Δ.Ε.).

Ο Δήμος Ξάνθης, μετά τη νέα Διοικητική Διάρθρωση της χώρας, έχει συνολική έκταση 495.118 στρέμματα, και μόνιμο πληθυσμό 65.133 κατοίκους, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή του 2011 της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (ΕΣΥΕ). Η Δημοτική Ενότητα Ξάνθης έχει πληθυσμό 48.879 άτομα και καταλαμβάνει έκταση 4.300 στρέμματα (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Στη συνέχεια του παρόντος Κεφαλαίου, θα μελετηθούν ορισμένα τμήματα του Επιχειρησιακού Σχεδίου του Δήμου Ξάνθης για τα έτη 2015-2019, τα οποία σχετίζονται με παροχικές υπηρεσίες (Δήμος Ξάνθης, 2014).

3.2. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ξάνθης

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Στρατηγικό Σχέδιο) του Δήμου Ξάνθης που μελετάται στο παρόν Κεφάλαιο, αφορά στα έτη 2015-2019 (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Με μια πρώτη ματιά, μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι ο Δήμος Ξάνθης έχει κάνει αξιόλογη δουλειά όσον αφορά το Στρατηγικό του Σχέδιο. Τόσο η βάση του θεσμικού πλαισίου, όσο και η ανάλυση SWOC/T έχουν μελετηθεί σωστά. Το αν θα εφαρμοστεί σωστά και θα αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, μένει να αποδειχθεί.

3.2.1. Θεσμικό Πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο, πάνω στο οποίο βασίστηκε το Στρατηγικό Σχέδιο του Δήμου Ξάνθης, είναι επαρκώς καταρτισμένο, και σχετίζεται με μια σειρά Νόμων, Υπουργικών Αποφάσεων και Προεδρικών Διαταγμάτων (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, με την Υπουργική Απόφαση 18183, ΦΕΚ 534, Β, 13/4/2007, καθορίστηκε σαφώς η δομή και το περιεχόμενο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Η Απόφαση αυτή τροποποιήθηκε με την 5694/03.02.2011 απόφαση του ΥΠΕΣΑΗΔ (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Με τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006), θεσπίστηκε για πρώτη φορά, η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Με το άρθρο 266 Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης) επιβεβαιώνεται η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α. Α' Βαθμού, και καθορίζεται σαφώς η διαδικασία κατάρτισης τους, καθώς επίσης και των Ετήσιων Προγραμμάτων Δράσης που τα εξειδικεύουν. Το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α) με σχετικές υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους που εξέδωσε,

έδωσε κατευθύνσεις στους ΟΤΑ Α' βαθμού για την κατάρτιση των Ε.Π., όπως για παράδειγμα οι κάτωθι (Δήμος Ξάνθης, 2014):

1. Η αρ. 45/58939/25-10-2006 εγκύκλιος του Υφυπουργού Εσωτερικών για το σκοπό, τη διάρθρωση και τους στόχους των Ε.Π.
2. Η Υπουργική Απόφαση 18183, ΦΕΚ 534, Β, 13/4/2007 στην οποία καθορίστηκε η δομή και το περιεχόμενο των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α.
3. Η υπ. αρ. 66/50837/14-9-2007 Εγκύκλιος του Υφυπουργού Εσωτερικών, σχετικά με τις διαδικασίες κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ Α' βαθμού
4. Το Προεδρικό Διάταγμα 185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού» με το οποίο καθορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων.
5. Η Υπουργική Απόφαση 5694/3-2-2011 σύμφωνα με την οποία τροποποιείται η ΥΑ 18183/13-4-2007.
6. Το Π.Δ. 89/11 (ΦΕΚ 213/29.09.2011 τεύχος Α') Τροποποίηση του υπ' αριθμ. 185/2007 (ΦΕΚ 221Α') Προεδρικού Διατάγματος «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού».

3.2.2. Παροχικές υπηρεσίες

Περνώντας στις παροχικές υπηρεσίες του Δήμου Ξάνθης, θα αναφερθούν στη συνέχεια οι κυριότερες από αυτές, όπως αναλύονται μέσα από την ανάλυση SWOC/T του Στρατηγικού Σχεδίου του Δήμου Ξάνθης (Δήμος Ξάνθης, 2014).

3.2.2.1. Ύδρευση

Το Δημοτικό Διαμέρισμα Ξάνθης υδρεύεται σε ποσοστό 60% από τις πηγές Στρατώνων Παραδείσου, ενώ το υπόλοιπο 40% του δημοτικού διαμερίσματος της πόλης υδρεύεται από γεωτρήσεις που είναι κατανεμημένες στην περιοχή Αεροδρομίου Ξάνθης και στην περιοχή ΕΚΤΕΝΕΠΟΛ (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Όλο το εσωτερικό δίκτυο της πόλης έχει αντικατασταθεί, ενώ υπολείπεται ένα μικρό τμήμα της Παλιάς Πόλης και της περιοχής Σαμακώβ, καθώς επίσης και ένα τμήμα του Αστικού Συνοικισμού. Για το νέο έργο του Αστικού Συνοικισμού, λόγω διάλυσης της σύμβασης με τον εργολάβο, θα γίνει νέα υποβολή προς ένταξη για χρηματοδότηση από το νέο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, το γνωστό ΕΣΠΑ (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Κύριος στόχος της Δημοτικής Αρχής, είναι η υδροδότηση του συνόλου της πόλης από τα νερά των πηγών Στρατώνων Παραδείσου και της ευρύτερης περιοχής Γαλάνης. Για το σκοπό αυτό έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη μελέτης για μεταφορά νερού παροχής $1.500\text{m}^3/\text{h}$ από τον Παράδεισο. Η ποσότητα αυτή αναμένεται να καλύψει τις ανάγκες των κατοίκων της πόλης της Ξάνθης σε βάθος 40ετίας. Το έργο αυτό αξιολογείται ως υψηλής προτεραιότητας, και έχουν γίνει όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την ένταξη και την χρηματοδότηση του από πόρους του ΕΣΠΑ. Παράλληλα, τα νερά από τα πεδία των γεωτρήσεων του Αεροδρομίου, θα αποτελέσουν εφεδρεία για μελλοντικές μη προβλέψιμες ανάγκες και διάφορες άλλες χρήσεις (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Το Δημοτικό Διαμέρισμα Κιμμερίων, υδροδοτείται από τρεις πηγές που βρίσκονται βορειοανατολικά του οικισμού, παροχής $40\text{m}^3/\text{h}$, καθώς και από γεώτρηση παροχής $50\text{m}^3/\text{h}$ η κάθε μία στα νότια του οικισμού. Ήδη έχει πραγματοποιηθεί η ανόρυξη και μίας νέας γεώτρησης στην περιοχή του Πανεπιστημίου ($90\text{m}^3/\text{h}$), ενώ ολοκληρώθηκε το έργο μεταφοράς του νερού των δύο γεωτρήσεων, με νέο δίκτυο και στους δύο οικισμούς των Κιμμερίων. Παράλληλα, ολοκληρώθηκε και η κατασκευή των δύο νέων δεξαμενών (χωρητικότητας 400

κυβικών η καθεμία) των οικισμών, ανατολικού και δυτικού (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Πραγματοποιήθηκε επίσης η ανόρυξη και δύο νέων γεωτρήσεων για την ικανοποίηση των υδρευτικών αναγκών του Πανεπιστημίου, αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών οι οποίες αναμένεται να προκύψουν από την αύξηση των κατοίκων της Δ. Κ. Κιμμερίων αλλά και Ξάνθης. Το εσωτερικό δίκτυο αντικαταστάθηκε σε ποσοστό 100% (Δήμος Ξάνθης, 2014)..

Όσον αφορά τη Δημοτική Κοινότητα Ευμοίρου, η υδροδότηση του οικισμού Ευμοίρου γίνεται από το νερό των Πηγών Στρατώνων Παραδείσου. Ολοκληρώθηκε η κατασκευή νέας δεξαμενής 400m³ στη Μορσίνη για την υδροδότηση Μορσίνης και Ευμοίρου, ενώ παράλληλα αντικαταστάθηκε το εσωτερικό δίκτυο ύδρευσης μήκους 3.000μ. Για το υπόλοιπο τμήμα του εσωτερικού δικτύου ύδρευσης έχει ολοκληρωθεί ο φάκελος μελέτης, ο οποίος και θα υποβληθεί για χρηματοδότηση από το ΕΣΠΑ (Δήμος Ξάνθης, 2014)..

Περνώντας στον οικισμό Λεύκης, ο οποίος υπάγεται στη Δημοτική Κοινότητα Ευμοίρου, εξυπηρετείται από δύο γεωτρήσεις στα δυτικά όρια του οικισμού συνολικής παροχής 80m³/h. Ολοκληρώθηκε η αντικατάσταση όλου του εσωτερικού δικτύου ύδρευσης και παράλληλα έχει ολοκληρωθεί η μελέτη προς ένταξη έργου για χρηματοδότηση από το νέο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΕΣΠΑ) για την κατασκευή εξωτερικού δικτύου ύδρευσης από δεξαμενή ΕΤΒΑ και υδροδότηση του οικισμού από νερό της ευρύτερης περιοχής Γαλάνης –Παραδείσου (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Ο οικισμός Πετροχωρίου υδροδοτείται από γεώτρηση που βρίσκεται στα νότια του οικισμού, παροχής 40m³/h. Έχει ολοκληρωθεί η μελέτη προς χρηματοδότηση σχετικά με την αντικατάσταση του εσωτερικού δικτύου ύδρευσης και κατασκευή νέας δεξαμενής. Στόχος είναι η υδροδότηση του οικισμού από πηγές Στρατώνων Παραδείσου και της ευρύτερης περιοχής Γαλάνης.

Όσον αφορά την ποιότητα του παρεχόμενου ύδατος σε όλους τους δημότες, αυτή εξασφαλίζεται με τους ελέγχους που πραγματοποιούνται συστηματικά, σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία και δημοσιοποιούνται κάθε χρόνο.

Η ύδρευση στη Δημοτική Ενότητα Σταυρούπολης γίνεται σε κάποιους

οικισμούς από φυσικές πηγές, και σε άλλους από γεωτρήσεις, με δυναμικότητα που φτάνει έως και 150 κυβικά/ώρα, ποσότητες οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες της περιοχής από άποψη ποσότητας νερού. Η ποιότητα του νερού όμως θα μπορούσε να βελτιωθεί, με μονάδες αποσκλήρυνσης. Ένα μεγάλο ποσοστό καλύπτεται από σωλήνες αμιαντοτσιμέντου, κάτι που αναδεικνύει άμεσα την ανάγκη για επενδύσεις στον τομέα αυτό. Σημαντικό τμήμα της Δημοτικής Ενότητας λόγω και των μεγάλων αποστάσεων μεταξύ των Τοπικών Κοινοτήτων δεν καλύπτεται πλήρως, οπότε απαιτείται να αναζητηθούν νέες λύσεις (Δήμος Ξάνθης, 2014)..

Πιο αναλυτικά, στη Δημοτική Ενότητα Σταυρούπολης υπάρχουν 22 αρδευόμενοι οικισμοί που καλύπτουν τις ανάγκες τους σε πόσιμο νερό από 66 πηγές, 33 δεξαμενές με 17 μηχανήματα άντλησης. Συνολικά το δίκτυο ύδρευσης αριθμεί 37.800 μ. εσωτερικά στους οικισμούς και 93.000 μ. εξωτερικά. Σημαντικό είναι να σημειωθεί η ύπαρξη ενός Κεντρικού Αγωγού μήκους 12.000 μ., ο οποίος θα ξεκινά από τα Κομνηνά και φτάνει έως και το Νεοχώρι, μέσω του οποίου τροφοδοτούνται σήμερα με πόσιμο νερό οι τρεις οικισμοί Κομνηνά, Δαφνώνας και Νεοχώρι, ενώ υπάρχει η δυνατότητα με μικρή παρέμβαση να τροφοδοτηθεί και ο οικισμός της Σταυρούπολης (Δήμος Ξάνθης, 2014)..

Αξιοσημείωτο είναι ότι, τα εσωτερικά δίκτυα ύδρευσης των οικισμών της Δ.Ε. Σταυρούπολης κατασκευάστηκαν σταδιακά μεταπολεμικά, χρησιμοποιώντας διάφορα υλικά για τις σωληνώσεις και διάφορες διαμέτρους χωρίς καμία στοιχειώδη μελέτη. Η γήρανση του υλικού, η ανεπάρκεια των διαμέτρων που χρησιμοποιήθηκαν και η έλλειψη δευτερεύοντος δικτύου, καθιστά επιτακτική την αντικατάστασή τους. Είναι αλήθεια πως μεγάλο μέρος του δικτύου σταδιακά έχει αντικατασταθεί, όμως υπάρχουν ακόμη μεγάλα τμήματα του παλαιού δικτύου που χρίζουν αντικατάστασης. Στην άποψη αυτή συνηγορεί και η χαμηλή πίεση του νερού σε σημεία των οικισμών (Δήμος Ξάνθης, 2014)..

Σημαντικό πρόβλημα υδροδοσίας εντοπίζεται κυρίως κατά τους θερινούς μήνες, λόγω αύξησης των κατοίκων στην περιοχή, καθώς και των εποχικών αναγκών υδροδότησης, στους οικισμούς της Σταυρούπολης, Πιλήματος, Γέρακα και Μ.

Ευμοίρου. Για το λόγο αυτό έχουν ολοκληρωθεί δύο μελέτες από τη Δ.Τ.Υ. του Δήμου που αφορούν (Δήμος Ξάνθης, 2014):

1. «Καλλιέργεια πηγών ύδρευσης στους οικισμούς Χαλέπι, Πασχαλιά, Άνω – Κάτω Ιωνικό, Άνω – Κάτω Καρυόφυτο, Λυκοδρόμιο, Σταυροχώρι, Καλλιθεα, Ισαία» και
2. «Αντικατάσταση εσωτερικών δικτύων στους οικισμούς Ισαία, Πήλιμα, Γέρακα και Μ. Εύμοιρο και τοποθέτηση υδρομέτρων».

Τέλος, μέχρι σήμερα, τα δημοτικά τέλη ύδρευσης χρεώνονται στους κατοίκους όλων των οικισμών της Δημοτικής Ενότητας Σταυρούπολης, βάσει απόφασης Δημοτικού Συμβουλίου με κατά κεφαλή χρέωση, παρ' όλο που σε πολλούς από τους οικισμούς υπάρχουν υδρόμετρα (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Με βάση τα ανωτέρω, είναι προφανές πως οι δυνατότητες μιας τέτοιας επιχείρησης, όπως η Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης – Αποχέτευσης Ξάνθης (Δ.Ε.Υ.Α.Ξ.) είναι πολλές, και το έργο που μπορεί να προσφέρει στους κατοίκους της περοχής που καλύπτει είναι σημαντικό τόσο για την υγεία τους, όσο και για την ποιότητα της ζωής τους (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Ο άμεσος στόχος είναι η στελέχωση της με προσωπικό και τεχνικούς, έτσι ώστε να μπορεί να καλύπτει τις ανάγκες της, καθώς επίσης και οι αντικαταστάσεις των παλαιωμένων δικτύων και οι επεκτάσεις νέων. Τα μελλοντικά της σχέδια περιλαμβάνουν την επέκταση της και στην περιοχή της Δ.Ε. Σταυρούπολης από τις αρχές του 2015, όπου οι παρεμβάσεις πρέπει να είναι άμεσες στο θέμα της υδροδότησης, αφού αφορούν την υγεία και την ποιότητα της ζωής των κατοίκων και επισκεπτών της περιοχής (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Σε πρώτη φάση, και εδώ θα πρέπει να αντικατασταθούν τα τμήματα των παλαιωμένων εσωτερικών δικτύων που αγγίζουν την ηλικία των 40 ετών. Συντήρηση

απαιτούν επίσης και οι πηγές των οικισμών Λυκοδρομίου, Χαλεπίου και Καλλιθέας. Στον οικισμό Λυκοδρομίου απαιτείται γεώτρηση ως εναλλακτική πηγή υδροδότησης, και παράλληλα η σύνδεση με εξωτερικό δίκτυο ύδρευσης του Λυκοδρομίου με τους οικισμούς Πιλήματος, Μ. Ευμοίρου και Γέρακα, για την κάλυψη των επιπλέον αναγκών τους σε υδροδότηση (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Εναλλακτική πηγή υδροδότησης απαιτείται για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα των εποχικών αναγκών του οικισμού Σταυρούπολης. Η λύση βρίσκεται στην σύνδεση του δικτύου του οικισμού και με τις φυσικές πηγές της Καλλιθέας (αφού πρώτα συντηρηθούν), μέθοδος η οποία έχει εφαρμοστεί με επιτυχία και στο παρελθόν.. Τέλος η μικρού μήκους επέκταση του κεντρικού αγωγού που ξεκινά από τα Κομνηνά και φτάνει στο Νεοχώρι, θα μπορούσε να εξυπηρετήσει και τους οικισμούς Άνω και Κάτω Ιωνικού (Δήμος Ξάνθης, 2014).

3.2.2.2. Αποχέτευση Όμβριων και Ακαθάρτων

Δίκτυο αποχέτευσης όμβριων και σχάρες υπάρχουν στο σύνολο της πόλης της Ξάνθης (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Συντηρήσεις και επεκτάσεις του συστήματος αποχέτευσης όμβριων, μελετώνται και κατασκευάζονται συνεχώς, ενώ ταυτόχρονα γίνονται συστηματικοί έλεγχοι για την ορθή λειτουργία τους (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Όσον αφορά την αποχέτευση, σχεδόν το σύνολο της πόλης της Ξάνθης αποχετεύεται με δίκτυο ακαθάρτων. Υπολείπεται η αντικατάσταση του παντοροϊκού δικτύου, τμήματος της Παλιάς Πόλης και του Σαμακώβ, καθώς και η επέκτασή του σε νέες περιοχές (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Όσον αφορά τη Δ.Κ. Κιμμερίων, το δίκτυο ακαθάρτων αποχέτευσης και όμβριων ολοκληρώθηκε κατά 100% με την πρόσφατη ολοκλήρωση σχετικού έργου από πόρους του Δ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΕΣΠΑ). Από το 2001 υπάρχει σύνδεση του δικτύου με το Βιολογικό Καθαρισμό (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Τμήμα του οικισμού Ευμοίρου αποχετεύεται με δίκτυο ακαθάρτων και όμβριων και το υπόλοιπό του έχει μελετηθεί και θα κατατεθεί προς ένταξη για χρηματοδότηση από το νέο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης-ΕΣΠΑ (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Σχετικά με τον οικισμό Λεύκης, κατασκευάστηκε εσωτερικό δίκτυο αποχέτευσης, ενώ το παλαιό παντοροϊκό μετατράπηκε σε δίκτυο αποχέτευσης όμβριων, καθώς κατασκευάστηκε το εξωτερικό δίκτυο για τη σύνδεση με τον Βιολογικό Καθαρισμό (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Για τον οικισμό του Πετροχωρίου έχει μελετηθεί και θα κατατεθεί προς ένταξη για χρηματοδότηση η κατασκευή αποχέτευσης δικτύου ακαθάρτων, καθώς επίσης και η μετατροπή του παλαιού παντοροϊκού δικτύου σε σύστημα αποχέτευσης όμβριων. Ήδη κατασκευάστηκε η σύνδεση του οικισμού, μέσω καταθλιπτικού αγωγού, με τον Βιολογικό Καθαρισμό (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Αξίζει να σημειωθεί εδώ η ολοκλήρωση της επέκτασης της μονάδας του Βιολογικού Καθαρισμού, καθώς επίσης και ο εκσυγχρονισμός της υφιστάμενης με στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών έως και 75.000 ισοδύναμων κατοίκων. Ο οικισμός της Σταυρούπολης διαθέτει σε λειτουργία ένα μικρής έκτασης παλαιό παντοροϊκό δίκτυο για την αποχέτευση όμβριων (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Στόχος του Δήμου είναι να εκπονηθούν μελέτες για την αντικατάσταση και επέκταση του υφιστάμενου δικτύου αποχέτευσης των όμβριων (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Ο οικισμός Νεοχωρίου διαθέτει δίκτυο αποχέτευσης ακαθάρτων, χωρίς όμως αυτό να είναι συνδεδεμένο με μονάδα επεξεργασίας αποβλήτων, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα ρύπανσης στον τελικό αποδέκτη (ποταμός Νέστος). Ο οικισμός επιπλέον διαθέτει και δίκτυο αποχέτευσης όμβριων μήκους περίπου δύο χιλιομέτρων. Οι κυβοτοειδής οχετοί είναι διαστάσεων 2x1.50μ και οι αγωγοί του δικτύου Φ60 εκ. και Φ80 εκ. (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Στους οικισμούς Σταυρούπολης και Νεοχωρίου υπάρχει η δυνατότητα επεξεργασίας λυμάτων με τη μέθοδο των τεχνιτών υγρότοπων (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Ο οικισμός του Δαφνώνα δεν διαθέτει δίκτυο αποχέτευσης ακαθάρτων, αλλά οι κάτοικοι εξυπηρετούνται από βόθρους, οι οποίοι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν είναι στεγανοί ή συνδέονται παράνομα με το δίκτυο αποχέτευσης όμβριων και δημιουργούν προβλήματα ρύπανσης. Το δίκτυο αποχέτευσης όμβριων που διαθέτει ο οικισμός δεν καλύπτει το σύνολό του και υπάρχει η ανάγκη επέκτασής του (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Ο οικισμός της Πασχαλιάς δεν διαθέτει δίκτυο αποχέτευσης ακαθάρτων, αλλά οι κάτοικοι εξυπηρετούνται από βόθρους, οι οποίοι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν είναι στεγανοί ή συνδέονται παράνομα με το δίκτυο αποχέτευσης όμβριων. Το υπάρχον δίκτυο αποχέτευσης όμβριων που διαθέτει ο οικισμός έχει μήκος περίπου ένα χιλιόμετρο και χρειάζεται επέκταση (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Κανένας από τους υπόλοιπους οικισμούς δεν διαθέτει δίκτυο αποχέτευσης ακαθάρτων και οι κάτοικοι εξυπηρετούνται από βόθρους (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Το σημαντικότερο πρόβλημα που υπάρχει αυτή τη στιγμή στη Δ.Ε. Σταυρούπολης, είναι ότι οι περισσότερες κατοικίες στους οικισμούς του αποχετεύονται κυρίως σε απορροφητικούς βόθρους, οι οποίοι αργά ή γρήγορα θα μολύνουν ή μολύνουν ήδη τον υπόγειο υδροφόρο ορίζοντα. Επιπλέον, πολλοί από τους βόθρους είναι κορεσμένοι και δεν λειτουργούν σαν σηπτικοί/απορροφητικοί, γεγονός που οδηγεί στο τακτικό τους άδειασμα από βυτιοφόρα. Είναι λοιπόν αυτονόητο ότι, σε αρκετές περιπτώσεις, ο κίνδυνος μόλυνσης είναι έντονος, επειδή οι σωλήνες ύδρευσης βρίσκονται μέσα στο πεδίο διήθησης των ακαθάρτων (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Παράλληλα, υφίσταται σημαντικό πρόβλημα από την παράνομη σύνδεση αποχετεύσεων σε παντοροϊκά δίκτυα. Το γεγονός αυτό που συμβαίνει σχεδόν σε όλους τους οικισμούς επιβαρύνει τους τελικούς αποδέκτες με αστικά λύματα (ρέματα, χείμαρροι, ποταμός Νέστος, αποστραγγιστικά κανάλια). Στους μικρούς οικισμούς, εφ' όσον γίνουν εγκαταστάσεις επεξεργασίας λυμάτων, θα μπορεί η εκκένωση των βυτιοφόρων να γίνεται εκεί. Το επεξεργασμένο νερό είναι κατάλληλο για διάθεση στο

περιβάλλον ή για επαναχρησιμοποίηση μετά από προχωρημένη επεξεργασία (π.χ. για άρδευση καλλιεργειών, κοινόχρηστων εκτάσεων, πυρόσβεση). Τα βυτιοφόρα ελαχιστοποιούν τα δρομολογία τους, περιορίζουν τα έξοδα λειτουργίας τους (καύσιμα) και αυξάνουν τη συχνότητα εκκένωσης βόθρων. Επιπρόσθετα μπορεί να δημιουργηθεί στόλος βυτιοφόρων από το Δήμο ώστε να προκύψουν και οικονομικά οφέλη από την αποκομιδή των λυμάτων (Δήμος Ξάνθης, 2014).

3.2.2.3. Ηλεκτρισμός και Ενέργεια

Η ενεργειακή κατανάλωση στο Νομό Ξάνθης γίνεται κατά 45% περίπου από νοικοκυριά, συμπεριλαμβανομένων και των ιδιωτικών μεταφορών τους. Ακολουθούν η βιομηχανία - βιοτεχνία με 24%, ο Πρωτογενής Τομέας με 8% και ο Τριτογενής με 7% (Δήμος Ξάνθης, 2014). Η ενεργειακή οικονομία της περιοχής εξαρτάται έντονα από τις εισαγωγές υγρών καυσίμων, αλλά ιδιαίτερα αξιόλογη είναι και η συμβολή των καυσοξύλων, που ανέρχεται στο 26% του συνόλου της συνολικής κατανάλωσης (Εθνικό ποσοστό μόλις 3%). Αξιοσημείωτο είναι ότι η ηλιακή ενέργεια (αξιοποιούμενη με ηλιακούς συλλέκτες) έχει πολύ μικρή συμμετοχή στη συνολική κατανάλωση, ενώ δεν έχει ακόμη αξιοποιηθεί το υδροηλεκτρικό δυναμικό της περιοχής (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Όσον αφορά την ηλεκτρική ενέργεια στο Νομό της Ξάνθης, η μείωση της κατανάλωσης που καταγράφεται τα 4 τελευταία χρόνια είναι αποτέλεσμα της επιδείνωσης της οικονομικής κατάστασης των Ελληνικών οικογενειών εξ αιτίας της οικονομικής κρίσης. Η κατά κεφαλή κατανάλωση εξακολουθεί συγκριτικά να παραμένει σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με το σύνολο της χώρας, με τιμές 2.880 kWh ανά κάτοικο στην Ξάνθη σήμερα, σε σύγκριση με 3.400 στην χώρα (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Το ενεργειακό αποτύπωμα είναι η ποσότητα των αερίων θερμοκηπίου (Green House Gases – GHG), τα οποία εκλύονται στην ατμόσφαιρα έμμεσα ή άμεσα από ένα άτομο, μια επιχείρηση, ένα γεγονός (διοργάνωση) ένα προϊόν ή μια παρεχόμενη

υπηρεσία. Το ενεργειακό αποτύπωμα σχετίζεται άμεσα με την κατανάλωση όλων των ειδών ενέργειας και αφορά την έκλυση όλων των αερίων θερμοκηπίου, όπως αυτά καθορίστηκαν στη σύνοδο του Κυότο: διοξείδιο του άνθρακα (CO₂), μεθάνιο (CH₄), υποξείδιο του αζώτου (N₂O), υδροφθοράνθρακες (HFCs), υπερφθοράνθρακες (PFCs) και εξαφθοριούχο θείο (SF₆). Τα αέρια αυτά παράγονται από ανθρώπινες δραστηριότητες (π.χ. καύση ορυκτών καυσίμων). Τα αυξημένα επίπεδα τους στην ατμόσφαιρα επιτείνουν το φυσικό φαινόμενο του θερμοκηπίου (διατήρηση της θερμοκρασίας σε επίπεδο που υποστηρίζει τη ζωή), οδηγώντας σε αύξηση της θερμοκρασίας της Γης και τελικά σε αλλαγή του κλίματος (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Ο Δήμος Ξάνθης εκπονεί πρόγραμμα καταγραφής του ενεργειακού του αποτυπώματος, μέσω της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής, ενώ έχουν εγκριθεί και εκπονούνται διάφορα έργα ενεργειακής αναβάθμισης των υποδομών του (Δήμος Ξάνθης, 2014):

1. Έργα ενεργειακής αναβάθμισης Δημοτικής Αγοράς (ΟΠΣ: 448320).
2. Δημιουργία Κέντρου Εφαρμογής και Προβολής Ενεργειακών Συστημάτων ΕΕ και ΑΠΕ (ΟΠΣ:448321).
3. Εξοικονόμηση Ενέργειας Ξάνθης (ΟΠΣ: 373638).
4. Ολοκληρωμένη Ενεργειακή Αναβάθμιση Σχολικού Κτιρίου 14ου Δημοτικού Σχολείου Ξάνθης και Εγκατάσταση Επιδεικτικού Φ/Β Συστήματος Ηλεκτροπαραγωγής από ΑΠΕ (ΟΠΣ: 355232).

3.2.2.4. Τηλεπικοινωνίες

Στον τομέα των υποδομών Τηλεπικοινωνιών, παρουσιάζεται σημαντική ταχύτητα εκσυγχρονισμού των δικτύων κορμού, ενώ έχει ολοκληρωθεί και η μετατροπή των κυκλωμάτων σε ψηφιακά. Υπάρχουν αρκετές σύγχρονες υποδομές οπτικών ινών και ασύρματων ζεύξεων, κυρίως σε δύσκολα προσβάσιμα περιοχές (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Ειδικότερα για τη Δημοτική Ενότητα Ξάνθης, η παροχή τηλεφωνικών γραμμών πραγματοποιείται μέσω του Αστικού Κέντρου Ξάνθης, και περιλαμβάνει τόσο την πόλη της Ξάνθης όσο και της κοινότητας Ευμοίρου και Κιμμερίων (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Πρόσφατα ολοκληρώθηκε το έργο των ευρυζωνικών Δικτύων (Διαδίκτυο) με γραμμές VDSL 50 Mbps, και οι δημότες μπορούν να έχουν στην διάθεσή τους ταχύτητες νέας γενιάς 30 και 50 Mbps σε 150 σημεία στην πόλη της Ξάνθης (από έναν πάροχο). Παράλληλα καλύπτεται και το σύνολο της περιοχής με Ευρυζωνικά Δίκτυα (Διαδίκτυο) με ταχύτητες να φτάνουν έως τα 24 Mbps, με προσφορά από αρκετούς παρόχους (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Στη Δημοτική Ενότητα Σταυρούπολης, η τηλεφωνοδότηση πραγματοποιείται σε όλους τους οικισμούς επίγεια, ενώ η Ευρυζωνικότητα υλοποιείται είτε επίγεια είτε με ζεύξη μέσω κεραιών ΡΗ (ΣΑΡ) είτε δορυφορικά. Πιο συγκεκριμένα, το τερματικό Κέντρο της Σταυρούπολης έχει συνολική εγκαταστημένη χωρητικότητα 1688 γραμμών, και τροφοδοτεί τους οικισμούς Δαφνώνα, Κομνηνά, Μαργαρίτη, Καλλιθέα, Λυκοδρόμιο. Η κατειλημμένη χωρητικότητα ανέρχεται στις 476 γραμμές, σύμφωνα με στοιχεία του Φεβρουαρίου του 2010. Το τερματικό κέντρο του Νεοχωρίου έχει συνολική εγκαταστημένη χωρητικότητα 489 γραμμών και τροφοδοτεί τους οικισμούς Πασχαλιά, Δρυμιά, Σταυροχώρι, Άνω και Κάτω Ιωνικό, Καλύβα, Άνω και Κάτω Καρυόφυτο, Καστανίτη. Η κατειλημμένη χωρητικότητα ανέρχεται στις 270 γραμμές, επίσης σύμφωνα με στοιχεία του Φεβρουαρίου του 2010 (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Η περιοχή διαθέτει και υπόγεια καλώδια οπτικής ίνας, τα οποία διέρχονται από τον Δήμο Σταυρούπολης και χρησιμοποιούνται για την ζεύξη των τερματικών κέντρων Νεοχωρίου και Σταυρούπολης με το κέντρο Ξάνθης. Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα, όλη η έκταση του Δήμου Ξάνθης έχει κάλυψη στις παραπάνω υπηρεσίες (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Σήμερα (Οκτώβριος 2014), βρίσκεται σε εξέλιξη έργο για την επίτευξη Ευρυζωνικών Δικτύων νέας γενιάς ταχυτήτων 30 και 50 Mbps σε 150 σημεία στην

πόλη της Ξάνθης, και ταυτόχρονα εκσυγχρονισμός όλων των υπόλοιπων υφιστάμενων δικτύων πρόσβασης (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Η ανάλυση SWOC/T για τις Υποδομές των Δικτύων (Υδρευση, Αποχέτευση, Ενέργεια και Επικοινωνίες), της Δημοτικής Ενότητας Ξάνθης, παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.1 (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Πίνακας 3.1: Υποδομές δικτύων : Ύδρευσης, Αποχέτευσης, Ενέργειας, Επικοινωνιών για τη Δημοτική Ενότητα Ξάνθης.	
Προβλήματα/Ανάγκες	Ισχυρά σημεία
<p>- Παρά την επάρκεια και ποιότητα σε νερό που υπάρχει στην Δ.Ε. Ξάνθης, εν τούτοις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σε κάποιες ακόμη περιοχές του Δήμου το υπάρχον δίκτυο ύδρευσης είναι πεπαλαιωμένο και χρήζει άμεσης αντικατάστασης. • Η κατανάλωση του νερού έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και η ΔΕΥΑΞ πρέπει να καλύπτει συνεχώς τις αυξανόμενες ανάγκες. Ανάγκη εξασφάλισης νέων πηγών. • Η ευαισθητοποίηση των πολιτών για ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης νερού παρουσιάζει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. <p>Η Δ.Ε. Ξάνθης έχει αντιμετωπίσει το πρόβλημα της αποχέτευσης, εν τούτοις:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το αποχετευτικό σύστημα δεν έχει αναπτυχθεί πλήρως σε όλη την Δ.Ε. • Το αποχετευτικό δίκτυο σε ορισμένα τμήματα του είναι πεπαλαιωμένο και χρήζει αντικατάστασης <p>- Παράνομη σύνδεση αποχετεύσεων κτιρίων στην πόλη με το δίκτυο ομβρίων. Ανάγκη εντοπισμού και διακοπών αυτών των παράνομων συνδέσεων.</p> <p>- Το επίπεδο ηλεκτροφωτισμού έχει περιθώρια βελτίωσης κυρίως στις Τοπικές/Δημοτικές Κοινότητες εκτός Ξάνθης, με έμφαση στους κοινόχρηστους χώρους και στους δρόμους που συνδέουν τους οικισμούς.</p> <p>- Η μη κατανάλωση ανανεώσιμων υδατικών πόρων της περιοχής.</p> <p>- Ανάγκη επέκτασης και εκσυγχρονισμού του φωτισμού των κοινόχρηστων χώρων με χρήση</p>	<p>- Ικανοποιητικό επίπεδο δικτύου ύδρευσης και αποχέτευσης αλλά με περιθώρια βελτίωσης και ικανοποιητική λειτουργία ΔΕΥΑΞ.</p> <p>- Ύπαρξη σχεδιασμού και εξασφάλισης πιστώσεων από τη ΔΕΥΑΞ για σημαντικές παρεμβάσεις στους τομείς Ύδρευσης - Αποχέτευσης.</p> <p>- Λειτουργία Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών, παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους δημότες του.</p> <p>- Ο Δ. Ξάνθης έχει από τα χαμηλότερα δημοτικά τέλη σε επίπεδο χώρας.</p> <p>- Ικανοποιητικό επίπεδο συστημάτων άρδευσης.</p>

<p>λαμπτήρων χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης.</p> <p>- Χαμηλή ευαισθητοποίηση πολιτών σε θέματα εξοικονόμησης ενέργειας και αξιοποίησης εναλλακτικών μορφών ενέργειας.</p> <p>- Η ολοκλήρωση δικτύου φυσικού αερίου σε όλο το Δήμο και η σύνδεση των κτισμάτων του με αυτό.</p>	
<p>Περιορισμοί/Κίνδυνοι</p> <p>- Η μη εξασφάλιση επαρκούς και ποιοτικού πόσιμου νερού για το άμεσο μέλλον.</p> <p>- Η μόλυνση του υδροφόρου ορίζοντα από την απόρριψη των υγρών αποβλήτων στο έδαφος.</p> <p>- Η ρύπανση του τελικού αποδέκτη από ατελώς επεξεργασμένα υγρά απόβλητα.</p> <p>- Η έλλειψη πόρων για υλοποίηση έργων και προγραμμάτων.</p> <p>- Το υψηλό κόστος στις επενδύσεις ΑΠΕ.</p> <p>- Η απουσία εγκαταστάσεων εκμετάλλευσης αιολικής ενέργειας.</p>	<p>Ευκαιρίες</p> <p>- Χρηματοδότηση έργων στους τομείς της ύδρευσης και της αποχέτευσης από το νέο ΕΣΠΑ.</p> <p>- Το Πρόγραμμα επιμόρφωσης αιρετών για τα οφέλη της ΚτΠ που θα οδηγήσει σε αυξημένη πολιτική ευαισθητοποίηση των αιρετών αναφορικά με την αναγκαιότητα πλήρους συμμετοχής στην ΚτΠ.</p> <p>- Αισθητική και οικολογική βελτίωση του φωτισμού στο σύνολο του Δήμου – υπογειοποίηση δικτύου ΔΕΗ.</p> <p>- Εκπόνηση συνολικής μελέτης διαχείρισης υδατικών πόρων και τηλεματικής διαχείρισης άρδευσης</p> <p>- Εφαρμογή προγραμμάτων εξοικονόμησης ενέργειας στα νοικοκυριά και στις υπηρεσίες του Δήμου και διεύρυνση χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.</p> <p>- Εγκατάσταση φωτοβολταϊκών συστημάτων και πράσινων στεγών στα δημοτικά κτίρια.</p>
<p>ΚΡΙΣΙΜΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Υδροδότηση από τις πηγές Στρατώνων και Γαλάνης και χρησιμοποίηση των γεωτρήσεων ως εφεδρικές. • Αντικατάσταση όλων των δικτύων ύδρευσης που κατασκευαστήκαν πριν το 1990. • Βελτιώσεις στα τμήματα του δικτύου αποχέτευσης που κατασκευάστηκαν πριν το 1998, αύξηση της διατομής των δικτύων ακαθάρτων και πλήρης ανεξαρτητοποίηση του δικτύου ακαθάρτων από το δίκτυο ομβρίων. • Επέκταση της ΔΕΥΑΞ στη Δημοτική ενότητα Σταυρούπολης. • Συμμετοχή στις προσκλήσεις της Ψηφιακής Σύγκλισης από τον Δήμο Ξάνθης • Αισθητική και οικολογική βελτίωση του φωτισμού στο σύνολο του Δήμου – υπογειοποίηση δικτύου ΔΕΗ. • Εφαρμογή προγραμμάτων εξοικονόμησης ενέργειας στα νοικοκυριά και στις υπηρεσίες του Δήμου και διεύρυνση χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. • Εφαρμογή προγραμμάτων μείωσης κατανάλωσης νερού και τηλεματικής διαχείρισης συστημάτων άρδευσης. 	

Η ανάλυση SWOC/T για τις Υποδομές των Δικτύων (Υδρευση, Αποχέτευση, Ενέργεια και Επικοινωνίες), της Δημοτικής Ενότητας Σταυρούπολης, παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.2 (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Πίνακας 3.2: Υποδομές δικτύων : Ύδρευσης, Αποχέτευσης, Ενέργειας, Επικοινωνιών για τη Δημοτική Ενότητα Σταυρούπολης.	
Προβλήματα/Ανάγκες	Ισχυρά σημεία
<ul style="list-style-type: none"> - Έλλειψη κανονισμού ύδρευσης (υδρόμετρα, μετρήσεις, λογαριασμοί). - Μεγάλο κόστος συντήρησης δικτύων, δεξαμενών, κλπ για 26 οικισμούς. - Μεγάλο μήκος εξωτερικών δικτύων - Έλλειψη ύδρευσης στους Ανατολικούς οικισμούς. - Παλαιά δίκτυα σε κάποιους οικισμούς. - Έλλειψη αρδευτικών δικτύων. - Έλλειψη αποχετευτικού δικτύου, εκτός του οικισμού Σταυρούπολης και Νεοχωρίου και βιολογικών καθαρισμών σε όλους τους οικισμούς. - Συντήρηση πηγών ύδρευσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενοποίηση δικτύων ύδρευσης με μείωση κόστους. - Πλήθος πηγών με καλή ποιότητα νερού. - Ύπαρξη αρδευτικών δικτύων σε Καρυόφυτο, Δαφνόνα, Δρυμιά, Νεοχώρι. - Ηλεκτρονική υδροληψία σε κάποια σημεία του αρδευτικού δικτύου
Περιορισμοί/Κίνδυνοι	Ευκαιρίες
<ul style="list-style-type: none"> - Υπερκατανάλωση νερού λόγω έλλειψης κανονισμού ύδρευσης με αποτέλεσμα υψηλό κόστος ρεύματος λόγω γεωτρήσεων. - Λειψυδρία κατά τη διάρκεια των θερινών μηνών. - Επιβάρυνση περιβάλλοντος από αστικά λύματα λόγω έλλειψης βιολογικού καθαρισμού. 	<ul style="list-style-type: none"> - Έσοδα από τον κανονισμό Ύδρευσης (υδρόμετρα) και από άρδευση. - Μείωση αστικών απορριμάτων με σύστημα ανακύκλωσης. - Αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων της Ε.Ε. - Αξιοποίηση πηγών πόσιμου νερού για την εξοικονόμηση ενέργειας
ΚΡΙΣΙΜΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη επάρκειας νερού στους ανατολικούς οικισμούς. • Έλλειψη συστήματος διαχείρισης αστικών αποβλήτων. • Ανάγκη εγκατάστασης συστήματος ηλεκτρονικής υδροληψίας για άρδευση (κάρτες) και στο υπόλοιπο αρδευτικό δίκτυο. 	

3.2.2.5. Χρηματοδότηση

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Ξάνθης, σχεδιάστηκε λαμβάνοντας υπόψη τον αναπτυξιακό σχεδιασμό της Περιφέρειας Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης (ΠΑΜΘ), τις προτεραιότητες της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020», τις διατάξεις του Κοινού Στρατηγικού Πλαισίου (ΚΣΠ), το Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης (ΕΣΠΑ 2014-2020), το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων (ΕΠΜ) και την Εθνική Στρατηγική για την κοινωνική ένταξη (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Παρουσιάζει υψηλό βαθμό συσχέτισης με τους γενικούς και ειδικούς στόχους της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» και ειδικότερα με τις παρεμβάσεις (Δήμος Ξάνθης, 2014):

1. Στο επίπεδο της οικονομίας, τόσο με το στόχο της «Εξυπνης Ανάπτυξης» (smart growth) όσο και με τον στόχο της «Διατηρήσιμης Ανάπτυξης» (sustainable growth).
2. Στο επίπεδο των Υποδομών και Περιβάλλοντος, με τον στόχο της «Διατηρήσιμης Ανάπτυξης» (sustainable growth).
3. Στο επίπεδο του κοινωνικού τομέα, με το στόχο της «Ανάπτυξης χωρίς Αποκλεισμούς» (inclusive growth).

Στη συνέχεια, περιγράφονται συνοπτικά τα κύρια χρηματοδοτικά εργαλεία και προγράμματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων του Δήμου Ξάνθης (Δήμος Ξάνθης, 2014):

1. **Νέο ΕΣΠΑ 2014-2020.** Αναλυτικά τα Επιχειρησιακά Προγράμματα του νέου ΕΣΠΑ έχουν ως εξής:
 - i. «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» (2014-2020), προϋπολογισμού 3.646.378.290 ευρώ και έχει στόχο την ενίσχυση της

ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων, τη μετάβαση στην ποιοτική επιχειρηματικότητα, με αιχμή την καινοτομία και την αύξηση της εγχώριας προστιθέμενης αξίας.

- ii.** «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη», προϋπολογισμού 3.550.487.733 συν 783.429.680 ευρώ που εκχωρούνται στις Περιφέρειες, με κύριους στόχους την προώθηση της ολοκλήρωσης βασικών υποδομών, την προώθηση των συνδυασμένων μεταφορών και τον εκσυγχρονισμό του συστήματος Μεταφορών, τη βελτίωση της οδικής ασφάλειας, καθώς και την ανάπτυξη βιώσιμων και οικολογικών αστικών μεταφορών. Επίσης, στοχεύει στην προστασία και αξιοποίηση του περιβάλλοντος, τη διευκόλυνση της προσέλκυσης επενδύσεων και την παροχή ευκαιριών άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον ίδιο τον Τομέα του Περιβάλλοντος.
- iii.** «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού – Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», προϋπολογισμού 1.933.409.509 ευρώ συν 171.517.029 ευρώ που αφορά στην Πρωτοβουλία για την Απασχόληση των Νέων.
- iv.** «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» προϋπολογισμού 377.228.417 ευρώ. Στόχος είναι η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα να καταστεί συνεκτική, καλά συντονισμένη, ευέλικτη, εξωστρεφής και προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, αποκαθιστώντας τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, παρέχοντας έτσι υπηρεσίες επικεντρωμένες στον πολίτη και συνεχώς αναβαθμιζόμενες.
- v.** «Τεχνική Βοήθεια» προϋπολογισμού 317.612.063 ευρώ. Στοχεύει στην υποστήριξη της λειτουργίας και της εφαρμογής όλων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από τα Διαρθρωτικά Ταμεία και το Ταμείο Συνοχής.
- vi.** «Αγροτική Ανάπτυξη», προϋπολογισμού 4.223.960.793 ευρώ. Στόχος είναι η ανάπτυξη και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του αγροτικού χώρου,

στη μετάβαση σε ένα ισχυρό, αειφόρο αγρο-διατροφικό σύστημα και στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας των αγροτικών περιοχών.

vii. «Αλιεία και Θάλασσα» προϋπολογισμού 388.777.914 ευρώ. Στόχο έχει τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του τομέα της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας, στη διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος και στην προώθηση της αποδοτικής χρήσης των πόρων.

viii. Τα 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ), ένα για κάθε μια από τις ελληνικές Περιφέρειες, έχουν συνολικό προϋπολογισμό 5.278.614.122 ευρώ (περιλαμβάνονται οι εκχωρήσεις που αναφέρονται παραπάνω). Οι Περιφέρειες θα διαχειριστούν το 35 % των πόρων του νέου ΕΣΠΑ.

2. Στα κονδύλια του ΕΣΠΑ προστίθενται:

i. Οι πόροι του CEF (Συνδέοντας την Ευρώπη) περίπου 580 εκ. €, από το Ταμείο Συνοχής που διαχειρίζονται κεντρικά από την ΕΕ αλλά αποκλειστικά για έργα που θα προτείνει η χώρα.

ii. Οι πόροι για τα Προγράμματα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας (231,6 εκ. €)

iii. Οι πόροι του Ευρωπαϊκού Ταμείου για τους αγρότες (FEAD) που διαχειρίζεται η χώρα περίπου 281 εκ. €.

Έτσι, το συνολικό ποσό της Ενωσιακής Συνδρομής για την περίοδο 2014-2020 διαμορφώνεται σε 20,98 δις. ευρώ. Ειδικότερα για την Π.Α.Μ.Θ., το σύνολο της Κοινοτικής Συνδρομής για την περίοδο 2014-2020 ανέρχεται στο ποσό των 406 εκ. Ευρώ, σε σχέση με τα 475 εκ. ευρώ της περιόδου 2007-2013. Παρουσιάζεται δηλαδή μία μείωση της τάξης του 14,64 %.

3. Πράσινο Ταμείο: Σκοπός του Πράσινου Ταμείου είναι η καθιέρωση ενός ολοκληρωμένου συστήματος χρηματοδότησης περιβαλλοντικών παρεμβάσεων. Έχει ως κύριο στόχο την ενίσχυση της ανάπτυξης μέσω της προστασίας του περιβάλλοντος και την αποτελεσματική και διαφανή διαχείριση των πόρων, με

τελικό αποτέλεσμα την αναβάθμιση και αποκατάσταση του περιβάλλοντος και την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Άξονες του Ταμείου αποτελούν η βιοποικιλότητα, οι δασικές εκτάσεις, η προστασία υδάτων – εδάφους, η αντιμετώπιση σοβαρών περιβαλλοντικών προβλημάτων, η πρόληψη, προστασία και ρύθμιση του χωρικού σχεδιασμού, η αστική αναζωογόνηση, η ενίσχυση των ΑΠΕ, η εξοικονόμηση ενέργειας και άλλα. Πόροι του Πράσινου Ταμείου είναι:

- i.** Οι Πράσινοι Πόροι (πόροι ΕΤΕΡΠΣ, Ειδικού Φορέα Δασών, πόροι Ταμείου Περιβαλλοντικού Ισοζυγίου, εισφορές διανομέων ενέργειας, των διαχειριστών δικτύων διανομής και των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης ενέργειας, άλλα τέλη και ειδικά πρόστιμα).
- ii.** Χρηματοδοτήσεις από προγράμματα και πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και διεθνείς οργανισμούς.
- iii.** Κέρδη, τόκοι ή άλλα έσοδα που προέρχονται από τη συμμετοχή του Πράσινου Ταμείου σε άλλα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου.
- iv.** Χορηγίες και δωρεές από φυσικά ή νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.
- v.** Έσοδα από τη διαχείριση, εκμετάλλευση και αξιοποίηση της κινητής και ακίνητης περιουσίας του.
- vi.** Επιχορηγήσεις από τον Κρατικό Προϋπολογισμό και χρηματοδοτήσεις από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων και κάθε άλλο έσοδο από νόμιμη αιτία.

4. Ευρωπαϊκά Προγράμματα:

- i.** HORIZON 2020: Το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την χρηματοδότηση δράσεων έρευνας και καινοτομίας για την επταετία 2014-2020 ("Ορίζοντας 2020"), συνολικού ύψους 79,4 δισ. Ευρώ. Βασικοί στόχοι του προγράμματος "Ορίζοντας 2020" είναι να δώσει απάντηση στην οικονομική κρίση, επενδύοντας στη δημιουργία θέσεων εργασίας και ανάπτυξης, να δώσει λύσεις στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΕΕ και

στις ανησυχίες των ευρωπαίων πολιτών για τη διαβίωσή τους, την ασφάλεια, την ποιότητα ζωής τους και το περιβάλλον, και να ενισχύσει την παγκόσμια θέση της ΕΕ στους τομείς της έρευνας, της καινοτομίας και της τεχνολογίας.

ii. Πρόγραμμα Εδαφικής Συνεργασίας Ελλάδα-Βουλγαρία: Γενικός στόχος του προγράμματος θεωρείται *«Η ανάδειξη της διασυνοριακής περιοχής σε πυρήνα και κομβικό σημείο της ειρήνης, της αναπτυξιακής διαδικασίας και της επέκτασης του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου στην ενδοχώρα των Βαλκανίων, την Παραευξείνια Ζώνη και την Ανατολική Μεσόγειο».*

iii. Ευρωπαϊκός Όμιλος Εδαφικής Συνεργασίας (ΕΟΕΣ): Με τον Κανονισμό (ΕΚ) 1082/2006 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 5ης Ιουλίου 2006 για τον Ευρωπαϊκό Όμιλο Εδαφικής Συνεργασίας (ΕΟΕΣ), όπως τροποποιήθηκε από τον Κανονισμό (ΕΕ) 1302/2013 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1082/2006 για τον ευρωπαϊκό όμιλο εδαφικής συνεργασίας (ΕΟΕΣ), θεσπίστηκαν οι Ευρωπαϊκοί Όμιλοι Εδαφικής Συνεργασίας, δυνάμει του άρθρου 175 εδαφ.γ της ΣΛΕΕ, το οποίο προβλέπει ειδικές δράσεις προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος της κοινωνικής, οικονομικής και εδαφικής συνοχής. Μέλη του ΕΟΕΣ μπορούν να γίνουν οι ακόλουθες νομικές οντότητες που βρίσκονται στο έδαφος τουλάχιστον δύο (2) κρατών-μελών:

- Κράτη μέλη ή αρχές σε εθνικό επίπεδο
- Περιφέρειες
- Δήμοι
- Δημόσιες Επιχειρήσεις ιδιωτικού δικαίου (της οδηγίας 2004/17/ΕΚ)
- Επιχειρήσεις στις οποίες έχει ανατεθεί η παροχή υπηρεσιών γενικού οικονομικού συμφέροντος.
- Εθνικές, περιφερειακές, τοπικές αρχές ή οργανισμοί ή δημόσιες επιχειρήσεις Τρίτων χωρών.

- Η συμμετοχή των φορέων της προηγούμενης παραγράφου σε ΕΟΕΣ εγκρίνεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, ύστερα από σύμφωνη γνώμη της Επιτροπής για τις διεθνείς συνεργασίες των ΟΤΑ.
- iv. Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα LIFE 2014-2020: Το πρόγραμμα LIFE είναι το χρηματοδοτικό μέσο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το Περιβάλλον. Ο προϋπολογισμός για την περίοδο αυτή ανέρχεται σε 3,4 δις €.
- v. Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα «Ευρώπη για τους Πολίτες 2014-2020»: Θεσπίστηκε με τον Κανονισμό (ΕΕ) 390/2014 του Συμβουλίου της 14 της Απριλίου 2014, και αποσκοπεί να ενθαρρύνει τα 500 εκατομμύρια κατοίκους της Ένωσης να διαδραματίσουν μεγαλύτερο ρόλο στην ανάπτυξη της Ένωσης.

5. Διαπεριφερειακά Προγράμματα:

- i. **INTERREG IVC:** Στρατηγικός Στόχος του προγράμματος καθορίζεται ως η βελτίωση, μέσω της διαπεριφερειακής συνεργασίας, της αποτελεσματικότητας των πολιτικών περιφερειακής ανάπτυξης στους τομείς της καινοτομίας, της οικονομίας της γνώσης, του περιβάλλοντος και πρόληψης κινδύνων, καθώς και ο οικονομικός εκσυγχρονισμός και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης.

6. Δίκτυα:

- i. **INTERACT:** Η Ελλάδα συμμετέχει στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο INTERACT 2007-13, στο οποίο συμμετέχουν όλα τα κράτη της ΕΕ, η Νορβηγία και η Ελβετία. Ο Στρατηγικός Στόχος του προγράμματος καθορίζεται ως η προώθηση της ορθής διακυβέρνησης των κοινοτικών προγραμμάτων που χρηματοδοτεί το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) τα οποία εμπίπτουν στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας. Η χρηματοδότηση του προγράμματος από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) ανέρχεται σε περίπου 34 εκατ. Ευρώ.
- ii. **ESPON (Δίκτυο Παρακολούθησης Χωρικού Σχεδιασμού):** Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την κοινοτική στήριξη για όλα τα κράτη μέλη της

Ευρωπαϊκής Ένωσης στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας. Τα επιλέξιμα Κράτη-μέλη είναι τα: Αυστρία, Βέλγιο, Βουλγαρία, Κύπρος, Τσεχική Δημοκρατία, Δανία, Εσθονία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, **Ελλάδα**, Ουγγαρία, Ιρλανδία, Ιταλία, Λετονία, Λιθουανία, Λουξεμβούργο, Μάλτα, Ολλανδία, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σλοβακία, Σλοβενία, Ισπανία, Σουηδία και Ηνωμένο Βασίλειο. Ο βασικός Στρατηγικός Στόχος του προγράμματος καθορίζεται ως η υποστήριξη της ανάπτυξης πολιτικής σε σχέση με το στόχο της εδαφικής συνοχής και αρμονική ανάπτυξη του ευρωπαϊκού εδάφους με την παροχή συγκρίσιμων πληροφοριών, στοιχείων, αναλύσεων και σεναρίων για την εδαφική δυναμική και την εμφάνιση του εδαφικού κεφαλαίου και δυνατότητες για την ανάπτυξη των περιφερειών και των ευρύτερων περιοχών συμβάλλοντας στην ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα, την εδαφική συνεργασία και τη βιώσιμη και ισόρροπη ανάπτυξη. Ο συνολικός προϋπολογισμός του προγράμματος είναι περίπου 45 εκατ. Ευρώ, εκ των οποίων 34 εκατ. Ευρώ από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ).

- iii. URBACT (Αειφόρος Αστική Ανάπτυξη):** Το Πρόγραμμα URBACT είναι ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα ανταλλαγής γνώσεων και εκμάθησης με στόχο τη βιώσιμη αστική ανάπτυξη. Παρέχει τη δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των πόλεων για την εξεύρεση λύσεων σε μείζονα αστικά θέματα, επιβεβαιώνοντας τον πρωταρχικό ρόλο που κατέχουν οι πόλεις στην αντιμετώπιση ολοένα και πιο σύνθετων κοινωνικών αλλαγών. Το URBACT βοηθά τις πόλεις στη διαμόρφωση ρεαλιστικών, πρωτοποριακών και βιώσιμων λύσεων, οι οποίες ενσωματώνουν την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική διάσταση της αστικής ανάπτυξης. Μέσω του URBACT, οι πόλεις ανταλλάσσουν καλές πρακτικές και εμπειρίες που έχουν συσσωρευτεί από όλους τους εμπλεκόμενους σε θέματα αστικής πολιτικής σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Στο URBACT συμμετέχουν 290 πόλεις διαφορετικού μεγέθους, σε συνεργασία με τις Τοπικές Ομάδες Στήριξής τους, από 29 χώρες. Στην

παρούσα φάση υλοποιούνται 37 έργα με 5.000 ενεργούς συμμετέχοντες από Περιφέρειες σύγκλισης και ανταγωνιστικότητας. Το URBACT χρηματοδοτείται από το ΕΤΠΑ καθώς και από τα Κράτη- Μέλη.

7. Πρωτοβουλίες:

- i. Η Πρωτοβουλία JASPERS (Κοινή βοήθεια για τη στήριξη σχεδίων στις ευρωπαϊκές περιφέρειες):** Είναι μια νέα εταιρική σχέση τεχνικής βοήθειας μεταξύ της Επιτροπής, της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων και της Ευρωπαϊκής Τράπεζας προς τα κράτη μέλη, προκειμένου να προετοιμάσουν μεγάλα αναπτυξιακά προγράμματα, με υψηλό προϋπολογισμό (όχι μικρότερο από 25 εκατ. ευρώ στον τομέα του περιβάλλοντος και 50 εκατ. ευρώ στον τομέα των μεταφορών ή σε άλλους τομείς). Ενδεικτικοί τομείς προγραμμάτων που μπορούν να λάβουν στήριξη είναι το περιβάλλον, οι μεταφορές, η αστική ανάπτυξη, ο τουρισμός, η υγεία, εκπαίδευση και άλλοι.
- ii. Η Πρωτοβουλία JEREMIE (Κοινοί Ευρωπαϊκοί Πόροι για τις Μικρο – Μεσαίες Επιχειρήσεις):** Απευθύνεται στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) της ΕΕ και σαν κύριο στόχο έχει να διευκολύνει την πρόσβαση τους στη χρηματοδότηση, και ειδικότερα σε κεφάλαια μέσω δανείων (loans), επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital), εγγυήσεων, μικροπιστώσεων κ.τ.λ., ώστε να υποστηριχθεί η επιχειρηματικότητα και κατ' επέκταση η ευρωπαϊκή ανταγωνιστικότητα και απασχόληση.
- iii. Η πρωτοβουλία JESSICA (Κοινοί Ευρωπαϊκοί Πόροι για Αειφόρες Επενδύσεις στα Αστικά Κέντρα - Joint European Support for Sustainable Investment in City Areas):** Έχει σαν στόχο να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις για τη χρηματοδότηση σχεδίων βιώσιμης αστικής ανάπτυξης συνδυάζοντας επιχορηγήσεις και δάνεια. Ειδικότερα, η JESSICA στοχεύει στην κινητοποίηση κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση Ολοκληρωμένων δράσεων αστικής ανάπτυξης με πιλοτικά προγράμματα

(Ολοκληρωμένα Σχέδια Αστικής Ανάπτυξης). Απώτερος στόχος είναι η ανάπτυξη των αστικών κέντρων και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Στον Πίνακα 3.3, παρουσιάζεται η εκτίμηση του Προϋπολογισμού για τον Δήμο Ξάνθης, για τα έτη 2015-2017 (Δήμος Ξάνθης, 2014).

Πίνακας 3.3: Εκτίμηση Προϋπολογισμού για τα έτη 2015-2017 για τον Δήμο Ξάνθης (Σε Ευρώ).				
	Ενοποιημένος Προϋπολογισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης	2015	2016	2017
	Πίνακας Α. Για Δήμους και Περιφέρειες			
1	Επιχορηγήσεις από Τακτ. Προϋπολογισμό	16000000,00	17040000,00	18147599,99
2	Επιχορηγήσεις από ΠΔΕ ¹ (περιλαμβανομένων των εσόδων από ΕΣΠΑ)	5200000,00	5200000,00	5200000,00
3	Τόκοι	35000,00	36000,00	37028,57
4	Έσοδα από προγράμματα της Ε.Ε.	300000,00	300000,00	300000,00
5	Λοιπά έσοδα	10463000,00	11367892,72	12371601,90
	α) Έσοδα από ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα	3528000,00	3704400,00	3889620,00
	β) Έσοδα από φόρους, λοιπά τέλη, δικαιώματα, παροχή υπηρεσιών	1000000,00	1071428,57	1147959,18
	γ) Λοιπά ίδια έσοδα	2300000,00	2663157,89	3083656,51
	δ) Έσοδα ΠΟΕ	500000,00	500000,00	500000,00
	ε) Εισπράξεις υπέρ Δημοσίου και τρίτων	3135000,00	3428906,25	3750366,21
6	Έσοδα από χρηματοοικονομικές συναλλαγές	1000000,00	1000000,00	1000000,00
A	ΕΣΟΔΑ (1+2+3+4+5)	31998000,00	33172037,22	34389558,68
1	Αμοιβές προσωπικού	6500000,00	6345238,10	6194161,00
2	Προνοιακά επιδόματα	7150000,00	6703125,00	6284179,69

3	Τόκοι	370000,00	357666,67	345744,44
4	Δαπάνες για επενδύσεις προ αποσβέσεων	7500000,00	7500000,00	7500000,00
5	Λοιπές δαπάνες	10085000,00	9942840,35	9819911,37
	α) Πληρωμές ΠΟΕ	450000,00	435937,50	422314,45
	β) Μεταβιβάσεις σε τρίτους	1700000,00	1746363,64	1793991,74
	γ) Λοιπές λειτουργικές δαπάνες	4800000,00	4533333,33	4281481,48
	ε) Αποδόσεις εσόδων υπέρ Δημοσίου και τρίτων	3135000,00	3227205,88	3322123,70
6	Δαπάνες που αφορούν χρηματοοικονομικές συναλλαγές (χρεολύσια δανείων κλπ)	760000,00	770133,33	780401,78
B	ΕΞΟΔΑ (1+2+3+4+5)	31605000,00	32778775,79	33996144,36
	Έλλειμμα (-)/Πλεόνασμα (+) (A-B)	93000,00	95935,83	98964,33
	Ύψος Ανεξόφλητων υποχρεώσεων στο τέλος του έτους (όπως δηλώνεται στην ΕΛΣΤΑΤ)	300000,00	257142,86	220408,16

4. ΤΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΑΤΡΕΩΝ

4.1. Γενικά

Η Πάτρα είναι η μεγαλύτερη πόλη αλλά και το σημαντικότερο λιμάνι της Πελοποννήσου. Είναι έδρα του Δήμου Πατρέων, και πρωτεύουσα του Νομού Αχαΐας. Η πόλη της Πάτρας έχει πληθυσμό 168.034 κατοίκους, ενώ ο ευρύτερος Δήμος της Πάτρας είναι ο τρίτος μεγαλύτερος σε πληθυσμό Δήμος της χώρας, με 213.984 κατοίκους (Πάτρα, Βικιπαίδεια).

Η πόλης της Πάτρας είναι γνωστή για το λιμάνι της, το οποίο είναι σημαντικό από συγκοινωνιακή και εμπορική σκοπιά. Από αυτό αποπλέουν πλοία με προορισμό την Κέρκυρα και την Κεφαλλονιά, αλλά και τα λιμάνια Μπάρι, Ανκόνα και Βενετία της Ιταλίας (Πάτρα, Βικιπαίδεια).

Το έμβλημα του Δήμου Πατρέων, παρυσιάζεται την Εικόνα 4.1 (Δήμος Πατρέων, Βικιπαίδεια).



Εικόνα 4.1: Το έμβλημα του Δήμου Πατρέων.

4.2. Θεσμικό Πλαίσιο

Σύμφωνα με την ΚΥΑ 44357/1502/Β/1-11-2005, ένα Ρυθμιστικό Σχέδιο (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009):

1. Οφείλει να εναρμονίζεται, σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2742/1999 (άρθρο 9), προς τις κατευθύνσεις του εγκεκριμένου «Περιφερειακού Πλαισίου Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης» (ΠΠΧΣΑΑ) της Περιφέρειας στην οποία ανήκει η σχεδιαζόμενη αστική περιοχή, όπως και με την τυχόν νεότερη αξιολόγησή του.
2. Έχει συγκεκριμένο εύρος και βάθος προσέγγισης του επιτελικού – Στρατηγικού Σχεδιασμού της χωρικής ανάπτυξης στο πλαίσιο δημιουργίας ενός δομικού σχεδίου στόχων και παρεμβάσεων στην ευρύτερη αστική περιοχή.
3. Έχει ως κύριο στόχο την επίτευξη μιας χωρικά ισόρροπης και βιώσιμης ανάπτυξης της αστικής περιοχής στην οποία αναφέρεται. Επιδιώκεται παράλληλα η προστασία και διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και της πολιτιστικής κληρονομιάς, η οικονομική και κοινωνική συνοχή, καθώς επίσης και η εξασφάλιση υγιών συνθηκών ανταγωνιστικότητας στο χώρο.
4. Υποχρεούται να λαμβάνει υπόψη τα εκάστοτε Ευρωπαϊκά και Διεθνή δεδομένα και τις νέες τάσεις διαμόρφωσης του χώρου.
5. Εστιάζει το κέντρο βάρους του περιεχομένου του σε ζητήματα αναπτυξιακού σχεδιασμού, καθώς επίσης και προσδιορισμού του χωροταξικού ρόλου της υπό μελέτη αστικής περιοχής στην αντίστοιχη περιφέρεια, στο εθνικό δίκτυο και στον ευρωπαϊκό χώρο. Οφείλει επίσης να δίνει έμφαση στις παραγωγικές δραστηριότητες και στην εξέλιξη τους.
6. Οι στόχοι και οι κατευθύνσεις που αφορούν τους τομείς παραγωγής πρέπει να εξειδικεύονται σε κλάδους που αποτελούν συγκριτικά πλεονεκτήματα για την περιοχή.

7. Καθορίζει συγκεκριμένες κατευθύνσεις, προγραμματικά μεγέθη και προτεραιότητες για το σχεδιασμό του αστικού, περιαστικού και εξωαστικού χώρου (που θα εμπεριέχουν τη νέα σχέση πόλης – υπαίθρου), με χρήση των μέσων σχεδιασμού του Ν. 2742/1999 (ΠΕΧΠ, ΠΟΑΠΔ, ΣΟΑΠ), της δυνατότητας ενεργοποίησης που παρέχει ο συγκεκριμένος νόμος σε άλλα μέσα (ΓΠΣ, ΣΧΟΟΑΠ) και της δημιουργίας οργανωμένων υποδοχέων δραστηριοτήτων.

Κατά την εκπόνηση της μελέτης του Ρ.Σ. επιβάλλεται (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009):

1. Η διαπίστωση των νέων τάσεων στα κοινωνικά, οικονομικά, δημογραφικά και χωρικά χαρακτηριστικά, καθώς επίσης και στη δομή και διάρθρωση του παραγωγικού δυναμικού κάθε σημαντικού και κρίσιμου αστικού κέντρου. Δίνεται έμφαση στον τριτογενή τομέα, καθώς επίσης και στον ποιοτικό εκσυγχρονισμό των τομέων της οικονομίας προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης.
2. Η κατοχύρωση και εδραίωση των νέων τάσεων που επικρατούν στην εξέλιξη του οικιστικού δικτύου, κάτι που συνοψίζεται στην αραιώση των πυκνοτήτων των Πολεοδομικών Συγκροτημάτων και στην τόνωση του δικτύου του εξωαστικού χώρου, γεγονός που απαιτεί ολοκληρωμένο σχεδιασμό της κάθε περιοχής και εξειδίκευση του μέσα από εργαλεία σχεδιασμού όπως τα ΠΟΑΠΔ, ΓΠΣ κλπ.
3. Η απόδοση ιδιαίτερης σημασίας στα προγράμματα των μεγάλων έργων υποδομής, τα οποία βρίσκονται σε εξέλιξη ή σε έργα υποδομών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν. Αυτά τα έργα επηρεάζουν τη δομή, τη διάρθρωση και τη γενικότερη εξέλιξη της περιοχής κάθε σημαντικού αστικού κέντρου, και για το λόγο αυτό θα πρέπει να ενσωματωθούν στη διαδικασία σχεδιασμού, στο

σύστημα χρήσεων γης, αλλά και γενικότερα στη χωροταξική λειτουργία της περιοχής που καλύπτει το Ρ.Σ.

4. Η ενίσχυση των αναπτυξιακών προοπτικών που διαγράφονται για κάθε περιοχή αστικού κέντρου στο διευρυμένο ρόλο που αναλαμβάνουν, εξαιτίας της νέας γεωγραφίας που επικρατεί στον Εθνικό, Βαλκανικό, Μεσογειακό, Ευρωπαϊκό και Διεθνή χώρο.
5. Η διατύπωση συγκεκριμένων προτεραιοτήτων σε θέματα σχεδιασμού χρήσεων γης και σαφών κατευθύνσεων δημιουργίας οργανωμένων υποδοχέων ανάπτυξης των διάφορων δραστηριοτήτων. Γίνεται χρήση πολεοδομικών εργαλείων σχεδιασμού όπως ΒΕΠΕ, ΠΕΡΠΟ, ΠΟΑΠΔ.

Ενδεικτικά, ορισμένα από αυτά τα εργαλεία περιγράφονται συνοπτικά κατωτέρω (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

1. **ΠΕΡΠΟ (Περιοχές Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδόμησης):** Είναι περιοχές εκτός σχεδίου και εκτός οικισμών, οι οποίες ορίζονται μέσω των ΓΠΣ/ΣΧΟΟΑΠ και δύνανται να πολεοδομηθούν με ιδιωτική πρωτοβουλία, για την κάλυψη οικιστικών κυρίως αναγκών, αλλά και αναγκών παραγωγικών τομέων. Για να οριστεί μια έκταση ως ΠΕΡΠΟ, πρέπει να πληρεί κάποια βασικά κριτήρια, πέραν της ανάγκης προσφοράς πολεοδομημένου χώρου για την κάλυψη οικιστικών ή άλλων αναγκών. Πιο συγκεκριμένα:
 - i. Να βρίσκεται εκτός σχεδίου πόλης και εκτός ορίων οικισμών (προ του 1923 ή κάτω των 2.000 κατοίκων),
 - ii. Να ανήκει κατά κυριότητα σε ένα ή σε περισσότερα εξ αδιαιρέτου φυσικά ή νομικά πρόσωπα, ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου,
 - iii. Να περιλαμβάνεται στα όρια εγκεκριμένου ΓΠΣ ή ΣΧΟΟΑΠ του Ν.2508/97,

iv. Να είναι ενιαία, να έχει επιφάνεια τουλάχιστον 50 στρέμματα και να μπορεί να αποτελέσει μία τουλάχιστον πολεοδομική ενότητα. Η έκταση που διακόπτεται από υφιστάμενες εγκεκριμένες οδούς (εθνικές, επαρχιακές, δημοτικές, κοινοτικές) δεν θεωρείται ενιαία. Η επιφάνεια υφιστάμενων μη εγκεκριμένων οδών, καθώς επίσης και εκτάσεων που απαγορεύεται βάσει της νομοθεσίας να πολεοδομηθούν (όπως π.χ. ρέματα, δασικές εκτάσεις, αρχαιολογικοί χώροι) δεν περιλαμβάνεται στη συνολική επιφάνεια της ΠΕΡΠΟ, (οι εκτάσεις αυτές παραμένουν εκτός σχεδίου). Για τον καθορισμό μιας έκτασης ως ΠΕΡΠΟ, θα πρέπει προ της έγκρισης του σχετικού ΓΠΣ/ΣΧΟΟΑΠ να έχουν εγκριθεί από τον Υπουργό ΠΕ.ΧΩ.Δ.Ε. γενικές κατευθύνσεις ειδικά ρυθμιζόμενης πολεοδομικής δραστηριότητας, οι οποίες θα καλύπτουν τουλάχιστον την περιφέρεια ενός Νομού ή Νομ. Διαμερίσματος.

- 2. ΠΟΑΠΔ:** Ως ΠΟΑΠΔ, σύμφωνα με το άρθρο 10 του Ν.2742/1999 (ΦΕΚ 207/Α/07-10-1999), χαρακτηρίζονται θαλάσσιες ή και χερσαίες εκτάσεις, οι οποίες είναι πρόσφορες για την ανάπτυξη παραγωγικών ή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του Πρωτογενή, Δευτερογενή ή Τριτογενή τομέα, καθώς επίσης και πειραματικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι περιοχές αυτές μπορεί να εξειδικεύονται ανά κλάδο ή παραγωγικό τομέα, και να διακρίνονται σε περιοχές αποκλειστικής χρήσης ή περιοχές κύριας χρήσης (όπου επιτρέπονται υπό όρους και άλλες δραστηριότητες). Ο χαρακτηρισμός και η οριοθέτηση ΠΟΑΠΔ σε περιοχές που καλύπτονται από ΓΠΣ ή ΣΧΟΟΑΠ, πρέπει να γίνεται σε ζώνες που προορίζονται για την ανάπτυξη παραγωγικών δραστηριοτήτων σύμφωνα με τα σχέδια αυτά. Οι περιοχές αυτές χαρακτηρίζονται και οριοθετούνται σύμφωνα με αίτηση φορέα οποιασδήποτε νομικής μορφής, στον οποίο μπορεί να συμμετέχουν φυσικά ή νομικά πρόσωπα του Ιδιωτικού Τομέα, νομικά πρόσωπα του ευρύτερου Δημοσίου Τομέα, καθώς επίσης και ενώσεις, κοινοπραξίες κ.λπ. Η εδαφική έκταση της προς οριοθέτηση και χαρακτηρισμό ΠΟΑΠΔ πρέπει να ανήκει στην κυριότητα του εν λόγω φορέα ή να του έχει

παραχωρηθεί με μακροχρόνια μίσθωση, και μπορεί να πολεοδομηθεί με πρωτοβουλία του εν λόγω φορέα

3. **ΖΕΑ (Ζώνες Ελεγχόμενης Ανάπτυξης):** Σε εντός ή εκτός εγκεκριμένου ρυμοτομικού σχεδίου περιοχές εφόσον απαιτείται από πολεοδομικές ή κυκλοφοριακές παρεμβάσεις μεγάλης κλίμακας μπορεί με Προεδρικό Διάταγμα, το οποίο εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων μετά από σχετική ενημέρωση ή πρόταση του οικείου Δήμου ή Κοινότητας, να καθορίζονται Ζώνες Ελεγχόμενης Ανάπτυξης. Στις ζώνες αυτές μπορεί, με Π.Δ., το οποίο εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, να τροποποιείται το εγκεκριμένο σχέδιο, να ορίζονται χρήσεις γης, όροι και περιορισμοί δόμησης, καθώς και οποιαδήποτε άλλη απαραίτητη πολεοδομική ρύθμιση για την εξασφάλιση του ελέγχου της περιοχής. Προκειμένου για τους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης, όπου κατά τη διαδικασία αυτή απαιτείται γνώμη του ΣΧΟΠ, νοείται γνώμη της εκτελεστικής επιτροπής των Οργανισμών Αθήνας και Θεσσαλονίκης αντίστοιχα.

4.3. Υποδομές Μεταφορών στο Ρυθμιστικό Σχέδιο Πάτρας

Στο Ρυθμιστικό Σχέδιο Πάτρας (Ρ.Σ.Π.), παρουσιάζονται προτάσεις για τις βελτίωση των υποδομών μεταφορών, αλλά και κάποιων σχετιζόμενων με αυτές - άμεσα ή έμμεσα- υποδομών (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

4.3.1. Υποδομές Μεταφορών

4.3.1.1. Το λιμάνι της Πάτρας

Σύμφωνα με το Ρ.Σ.Π. το λιμάνι της Πάτρας, προτείνεται να μεταφερθεί συνολικά στη νέα θέση (Νοτιοανατολικά της πόλης), και να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος του, ως βασικού μοχλού στήριξης της τοπικής οικονομίας. Προτείνεται έτσι η μεικτή λειτουργία του ως λιμάνι εμπορικό αλλά και επιβατικό. Αυτό βέβαια, θεωρώντας επαρκείς τις εγκαταστάσεις για τα προβλεπόμενα μεγέθη ανάπτυξής του στο χρονικό ορίζοντα του ΡΣΠ (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

Προτείνεται επίσης η χρήση της λιμενικής ζώνης αποκλειστικά με λιμενικές λειτουργίες, έτσι ώστε να αποδοθεί ο χώρος του παλαιού λιμανιού σε κοινόχρηστες χρήσεις, χωρίς δόμηση, και χωρίς να λειτουργήσει ως υποδοχέας χώρων στάθμευσης, με άμεσο στόχο την αναβάθμιση της πόλης, ως προορισμού αστικού τουρισμού, κάτι που αποτελεί και τον κύριο στόχο του Ρ.Σ.Π. (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

4.3.1.2. Σιδηρόδρομοι

Τόσο για την εμπορική λειτουργία του, αλλά και για την επιβατική, η λειτουργία του νέου λιμανιού στην Ακτή Δυμαίων απαιτεί την σύνδεσή του απαιτεί την σύνδεσή του με το σιδηρόδρομο, και τη δημιουργία νέου Σιδηροδρομικού σταθμού στο χώρο του λιμανιού. Στο σημείο αυτό, το Ρ.Σ.Π. διαφωνεί με τον σχεδιασμό της ΕΡΓΟΣΕ για τη δημιουργία δεύτερου Σιδηροδρομικού Σταθμού στο χώρο του Αγίου Διονυσίου, και αντ' αυτού προτείνει στη περιοχή του κέντρου μόνο μια απλή στάση, στα πλαίσια της διατυπωμένης κατεύθυνσής του για αποφόρτιση του παράκτιου μετώπου από δραστηριότητες, που απαιτούν δόμηση (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

Προτείνεται επίσης η υπογειοποίηση της σιδηροδρομικής γραμμής στον αστικό χώρο της πόλης (από την Αγυιά, έως το νέο λιμάνι), έτσι ώστε να αποσυμφορηθεί η παραλιακή ζώνη, και να συμβάλλει στην ομαλή ένταξη του παράκτιου μετώπου στις λειτουργίες της πόλης, μέσα από την ήπια σύνδεση του με το εμπορικό – λειτουργικό της κέντρο, το λεγόμενο Ιστορικό Κέντρο (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

Επιπροσθέτως, το εκσυγχρονισμένο σιδηροδρομικό δίκτυο προτείνεται να επεκταθεί στη ΒΙ.ΠΕ., εφ' όσον είναι εφικτό και στο αεροδρόμιο του Αράξου (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

Τέλος, το δίκτυο προτείνεται να συμπληρωθεί και με άλλο μέσο σταθερής τροχιάς (προαστιακός σιδηρόδρομος), το οποίο θα συνδέσει:

1. Το Ρίο με την ΒΙ.ΠΕ. και το αεροδρόμιο του Αράξου (mini σενάριο) ή
2. Το Αίγιο με το Ρίο και θα φθάνει, έως Πύργο και Ολυμπία (maxi σενάριο).

4.3.1.3. ΚΤΕΛ-ΤΡΑΜ

Το Ρ.Σ.Π. προτείνει τη μεταφορά του ΚΤΕΛ στην Ακτή Δυμαίων, κάτι το οποίο θα προκαλέσει την επιθυμητή αποσυμφόρηση του παραλιακού μετώπου (στο πρόσωπο του ιστορικού κέντρου), και, σε συνδυασμό με τη νέα θέση του λιμανιού και του προτεινόμενου νέου Σιδηροδρομικού σταθμού, την λειτουργική σύνδεση όλων των μεταφορικών υποδομών, κι κατ' επέκταση τη δημιουργία συνδυασμένων μεταφορών (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

Το Ρ.Σ.Π. θεωρεί συμβατή με τους στόχους της μελέτης τη λειτουργία αστικού μέσου σταθερής τροχιάς (ΤΡΑΜ), εφ' όσον αυτή αποδειχθεί βιώσιμη μέσα από σχετική μελέτη (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

4.3.1.4. Άλλες μεταφορικές υποδομές

Μέσω του Ρ.Σ.Π., προτείνεται η ολοκλήρωση και κατασκευή των κόμβων της Περιμετρικής, έτσι ώστε να αμβλυνθούν οι κυκλοφοριακές πιέσεις στις εισόδους της πόλης (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

Προτείνει τέλος, η αναβάθμιση του αεροδρομίου του Αράξου (αν και η υποδομή αυτή βρίσκεται εκτός της περιοχής μελέτης), σε αερολιμένα διεθνών προδιαγραφών, καθώς επίσης και η λειτουργία του, ως μόνιμου σημείου εισόδου – εξόδου, με δυνατότητες εξυπηρέτησης όχι μόνο επιβατικής κίνησης αλλά και εμπορευματικής (cargo). Η αναβάθμιση αυτή θεωρείται απαραίτητος όρος για την στήριξη του μητροπολιτικού ρόλου της πόλης (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

4.3.2. Άλλες Υποδομές

4.3.2.1. Η μαρίνα της Πάτρας

Σχετικά με τη μαρίνα της Πάτρας, το Ρ.Σ.Π. προτείνει τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμισή της σε μέσης δυναμικότητας (≈ 400 σκάφη), καθώς και τη συμπλήρωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τελικός σκοπός θα είναι η ενδυνάμωση του θαλάσσιου τουρισμού, καθώς επίσης και η ουσιαστική ενίσχυση της συνεδριακής αστικής φυσιογνωμίας της περιοχής, και κατ' επέκταση των εμπορικών δραστηριοτήτων και χρήσεων αναψυχής στον πολεοδομικό ιστό. Υπό αυτή την έννοια, προβλέπεται μικρή επέκτασή της στο βόρειο προβλήτα του σημερινού λιμανιού μετά την μεταφορά του στην Ακτή Δυμαίων (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

4.3.2.2. Μαρίνα Αντιρρίου

Αξιόλογη πρόταση του Ρ.Σ.Π., είναι η δημιουργία νέας μαρίνας στο Αντίρριο. Πιο συγκεκριμένα, η δημιουργία νέας μαρίνας υψηλής δυναμικότητας στο Αντίρριο, (δυνατότητα ελλιμενισμού 600 σκαφών με προοπτικές επέκτασης, έως και τετραπλασιασμού και με δυνατότητα φιλοξενίας και mega – yacht καθ' όλη τη διάρκεια του έτους), προτείνεται στο πλαίσιο της προοπτικής ανάπτυξης του θαλάσσιου τουρισμού στην περιοχή, και προκειμένου η περιοχή μελέτης να καταστεί ανταγωνιστική στον θαλάσσιο άξονα Αδριατικής–Ιονίου με την δημιουργία ενός δικτύου ειδικών τουριστικών υποδομών, συμβατού με τα διεθνή σταθερότυπα πυκνότητας υποδομών ελλιμενισμού σκαφών αναψυχής. Η Μαρίνα θα έχει πλήρη χερσαία ανάπτυξη, όπου εκτός από χρήσεις υποστήριξης σκαφών θα περιλαμβάνει χρήσεις αναψυχής – εμπορικές εξυπηρέτησης πελατών (ξενοδοχειακή εγκατάσταση) στο χώρο του πρώην εργοταξίου της ΓΕΦΥΡΑΣ (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

4.3.2.3. Υποδομές θαλάσσιου τουρισμού στη Ναύπακτο.

Προτείνεται από το Ρ.Σ.Π., η κατασκευή μικρής μαρίνας – αγκυροβόλιο αστικού τύπου (για 80 σκάφη), και χωρίς χερσαίες εγκαταστάσεις, με σκοπό την ενίσχυση της πολιτιστικής ταυτότητας της πόλης προς ομάδες πληθυσμού που επιλέγουν το yachting ως τρόπο διακοπών. Η θέση της προτείνεται στα ανατολικά της πόλης προς τον ποταμό Μόρνο, έπειτα από μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων (αβαθής πυθμένας) και λόγω γειννίας με τον οικότοπο του Μόρνου (Γρεβενιώτη κ.ά., 2009).

4.4. Προϋπολογισμός

Στην ιστοσελίδα του Δήμου της Πάτρας για τη Διαύγεια, ορίζεται σαφώς ότι (Δήμος Πατρέων, Διαύγεια):

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3861/2010 (ΦΕΚ Α/112/13-07-2010), «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών, οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις», οι ΟΤΑ Α' Βαθμού (αιρετά όργανα), τα Νομικά Πρόσωπα και οι Επιχειρήσεις τους, καθώς και όλα τα όργανα στα οποία έχει χορηγηθεί εξουσιοδότηση προς υπογραφή ή αρμοδιότητα από τον ΟΤΑ, είναι υποχρεωμένοι από τις 15-03-2011 να καταχωρούν και να αναρτούν στο διαδίκτυο τις πράξεις και αποφάσεις των οργάνων τους.

Στον εν λόγω ιστότοπο, μπορεί κανείς να βρει πλήθος αποφάσεων που σχετίζονται με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Πατρέων, μεταξύ των οποίων και προϋπολογισμούς. Η πορεία των προϋπολογισμών για τον Δήμο Πατρέων, ενημερώνεται ακόμη και σε μηνιαία βάση (Δήμος Πατρέων, Διαύγειαβ).

Ενδεικτικά, η Οικονομική Επιτροπή του Δήμου Πατρέων, στην 50ή Συνεδρίασή της, της 17η Δεκεμβρίου 2014, (Δήμος Πατρέων, Διαύγειαγ), συνέταξε το Σχέδιο Προϋπολογισμού του Δήμου Πατρέων για το έτος 2015. Τα κύρια χαρακτηριστικά, παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1 (Δήμος Πατρέων, Διαύγειαγ).

Πίνακας 4.1: Προϋπολογισμός του Δήμου Πατρέων για το Ικονομικό έτος 2015 (Κύρια χαρακτηριστικά).

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΕΣΟΔΩΝ (σε Ευρώ)	
ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	75.474.548,50
ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ	23.054.081,12
ΕΣΟΔΑ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΤΩΝ (Π.Ο.Ε.) ΠΟΥ ΒΕΒΑΙΩΝΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΠΡΩΤΗ ΦΟΡΑ	185.500,00
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΔΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ Π.Ο.Ε.	51.850.857,52
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΡΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ	13.704.000,86
ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	18.390.217,00
ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ	182.659.205,00
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ (σε Ευρώ)	
ΕΣΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ	79.374.742,38
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	33.516.347,79
ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	65.988.114,83
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ	3.780.000,00
ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ	182.659.205,00

Στην Εικόνα 4.2, παρουσιάζεται η στοιχειοθεσία εσόδων για το Δήμο Πατρέων, για το έτος 2015 (Δήμος Πατρέων, Διαύγειαγ).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.Α. ΣΤΟΙΧΕΘΕΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ Ν.Π.Δ.Δ. (Συνολικά στοιχεία μόνο τα μη οικονομικά έτη με την ενδείξη "9" / μέσα σε κύκλο)		ΟΝΟΜΑ ΦΟΡΕΑ :			ΔΗΜΟΣ ΠΑΤΡΕΩΝ							10	11	
Α	ΣΤΟΙΧΕΘΕΣΙΑ ΕΣΟΔΩΝ	Α/Α Στήλης	ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΣΤΟΙΧΕΘΕΣΙΑ ΕΣΟΔΩΝ (9)			ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ ΑΝΑΛΥΣΤΑΙΣ ΣΤΟΙΧΩΣ (9α)				9	9		
				1	2	3	4	5	6	7			8	
				Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Α Τρίμηνο	Απρίλιος	Μάιος	Ιούνιος	9	9		
Γραμμή 1	Επιχορηγήσεις για λειτουργικές δαπάνες		(12) Έκτακτες επιχορηγήσεις για κάλυψη λειτουργικών δαπανών (*) (9α) Έσοδα από επιχορηγήσεις για λειτουργικές δαπάνες (9α)α) (9β) Επιχορηγήσεις για κάλυψη δαπάνης των προνομιούχων ενδιαφερόμενων	28.102.728	0	2.594.258	2.153.382	2.153.382	6.901.022	2.779.768	2.153.382	2.153.382	7.086.512	13.987.554
Γραμμή 2	Επιχορηγήσεις για Προνομιούχα Ενδιαφέροντα		(9)α) Επιχορηγήσεις για κάλυψη δαπάνης των προνομιούχων ενδιαφερόμενων	21.589.421	0	3.793.261	0	3.308.877	6.902.138	0	3.177.963	0	3.177.963	10.080.103
Γραμμή 3	Επιχορηγήσεις για εισοδήματα		(13) Έκτακτες επιχορηγήσεις για εισοδήματα	21.251.981	0	249.123	323.887	1.596.749	2.169.759	2.279.062	301.458	3.267.751	6.148.252	8.318.011
Γραμμή 4	Ταμειακά έσοδα (φόροι, τέλη, δικαιώματα, εισφορές, πρόσθετα έσοδα από υπηρεσίες)		(8)1_Προέσοδα από ασφάλιση περιουσίας (*) (8)2_Προέσοδα από την κατοχή περιουσίας (*) (8)3_Έσοδα από ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα (*) (8)4_Έσοδα από λοιπά τέλη, δικαιώματα και παρεχόμενη υπηρεσία (*) (8)5_Φόροι και εισφορές(*) (8)5_Λοιπά τακτικά έσοδα (*) (11)_Έσοδα από εισφορά αλληλεγγύης και ασφάλιση περιουσίας (*) (14)_Λοιπά εισοδήματα, πληρωθέντα (*) (15)_Προσαρμοζόμενα πρόσθετα, παραβόλα (*) (9)α_Λοιπά έσοδα	27.314.500	0	1.562.389	2.627.653	1.295.147	5.785.211	2.791.542	2.296.789	2.084.096	7.115.427	12.900.638
			(21)_Τακτικά έσοδα Π.Ο.Ε.(*) (22)_Έκτακτα έσοδα Π.Ο.Ε	185.500	0	87.915	24.022	20.071	82.058	14.042	12.058	10.221	36.321	118.349
			Σύνολο Γραμμών 4	27.500.000	0	1.650.304	2.651.677	1.415.218	5.867.219	2.805.804	2.101.847	2.094.317	7.151.748	13.018.987
Γραμμή 5	Έσοδα από περιπτώσεις ναυπηγηθέντων από παραγωγούς Π.Ο.Ε		(3) - (8) (Εισφορές ναυπηγών)	1.655.323	0	145.006	138.716	137.392	421.114	136.730	129.612	124.811	391.153	812.267
Γραμμή 6	Λοιπά Έσοδα		(4)_Επιχορηγήσεις από τον Δημοτικό και τμήματα 4)2_Επιχορηγήσεις χρηματικών (11)_Επιχορηγήσεις από άλλα	15.176.501	0	1.402.309	1.268.755	1.376.509	4.947.573	1.226.261	1.280.897	1.320.356	3.827.214	7.875.086
Γραμμή 7	Χρηματικό Υπόλοιπο		9_Χρηματικό υπόλοιπο	18.390.217	0	18.390.217	18.390.217	18.390.217	18.390.217	18.390.217	18,390,217	18,390,217	18,390,217	18,390,217
Α	ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΜΕ ΚΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ (Σύνολο Γραμμών 5-7)			133.896.170	0	28.174.498	24.926.635	28.978.363	44.699.662	27.974.623	27.685.075	27.920.815	46.173.378	72.482.223
Β	ΣΤΟΙΧΕΘΕΣΙΑ ΕΣΟΔΩΝ		ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΚΩΔΙΚΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ											
Γραμμή 1	Εισοδήματα προνομιούχων		(8)1_Ασφάλιση και άλλα προνομιούχα	20.647.507	0	2.110.002	2.136.772	2.179.640	6.496.694	2.365.094	2.222.813	2.226.256	4.874.143	13.470.837
Γραμμή 2	Προνομιούχα ενδιαφέροντα		(8)2_Προνομιούχα ενδιαφέροντα	21.589.421	0	3.793.261	0	3.308.877	6.902.138	0	3.177.963	0	3.177.963	10.080.103
Γραμμή 3	Εισοδήματα για την εξυπηρέτηση δημοτικών πόσεων		(8)5_Παρεχόμενες για την εξυπηρέτηση δημοτικών πόσεων	2.306.000	0	97.902	126.754	139.002	363.668	97.209	494.999	276.618	778.826	1.142.648
Γραμμή 4	Εισοδήματα για εισοδήματα		(7)_Εισοδήματα	33.516.348	0	402.196	1.012.194	2.504.484	3.948.874	3.281.250	2.114.882	3.385.151	8.781.283	12.726.137
Γραμμή 5	Παρεχόμενα Π.Ο.Ε		(8)1_Παρεχόμενα υποχρεώσεων Π.Ο.Ε (*) (8)3_Επιχορηγήσεις Παρεχόμενα Υποχρεώσεων Π.Ο.Ε	1.651.523	0	302.500	411.000	450.000	1.465.500	807.793	0	0	807.793	2.671.293
Γραμμή 6	Μεταβιβάσεις σε τρίτους		(8)2_Παρεχόμενα μεταβιβάσεις σε τρίτους	32.251.211	0	4.966.891	924.443	4.000.281	9.911.955	896.422	4.169.849	800.767	3.869.037	15.780.972
Γραμμή 7	Λοιπά λειτουργικά έσοδα		γ) (8)α) (8)4_Προνομιούχα Ενδιαφέροντα	21.589.421	0	3.793.261	0	3.308.877	6.902.138	0	3.177.963	0	3.177.963	10.080.103
			Σύνολο Γραμμών Β	10.962.090	0	1.193.620	924.443	891.704	3.039.797	896.422	991.886	800.767	2.691.075	5.700.072
Γραμμή 7	Λοιπά λειτουργικά έσοδα		(8)1_Ασφάλιση υπηρεσιών και τρίτων (*) (8)2_Παρεχόμενα τρίτων(*) (8)3_Φόροι - τέλη(*) (8)4_Λοιπά γενικά έσοδα(*) (8)5_Λοιπά εισοδήματα παρεχόμενα ανακταμένων(*) (8)6_Λοιπά έσοδα	17.668.665	0	807.458	2.671.269	853.397	4.334.124	1.314.549	2.385.270	978.844	4.678.663	9.012.236
Γραμμή 8	Εισοδήματα από τον Δημοτικό και τμήματα		(8)2_Λοιπά εισοδήματα	13.613.528	0	1.396.751	1.125.941	1.268.794	3.791.326	1.095.891	1.180.295	1.195.270	3.421.457	7.262.811
Γραμμή 9	Αποβλήσιμα		(9)_Αποβλήσιμα	3.760.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.760.000
Β	ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ ΜΕ ΑΠΟΚΡΗΜΑΤΙΚΟ (Σύνολο Γ-9)			133.896.170	0	30.308.796	8.796.309	11.922.107	30.816.170	9.860.288	12.478.107	8.672.887	31.211.203	63.037.373
Γ	Διαφορά για σπασμένα Π.Υ		(8) Πρωτογενής για εισφορές (β)σπασμένα κατά τα Π.Ο.Ε	48.723.015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48.723.015
Δ1	Σφαιρικά σπασμένα στήλων με στοιχεία Π.Υ (Γραμμή Α - "Σύνολο Έσοδα" - Γραμμή Γ)			182.659.205	0	0	0	0	0	0	0	0	0	182.659.205
Δ2	Σφαιρικά σπασμένα στήλων με στοιχεία Π.Υ (Γραμμή Α - "Σύνολο Έξοδα" - Γραμμή Γ)			182.659.205	0	0	0	0	0	0	0	0	0	182.659.205
Ε	ΠΟΣΕΩΣΗ Π.Υ (Αριθμ. 1, παρ. β) = ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ (Α) - ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ (Β)			0	0	18.070.738	16.136.511	16.436.256	13.882.892	18.057.414	15.337.288	18.477.928	14.962.176	16.434.852
ΣΤ	Ανάλυση Διακρίσεων		Σύνολο Διακρίσεων Υποχρεώσεων κατά την 31/12 προηγούμενου οικ. έτους (εχ 2013)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Διακρίσεις στήλων υποχρεώσεων οικ. έτους (εχ 2014)	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Ζ	ΑΝΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΟΙΧΕΘΕΣΙΑΣ		Η διαφορά της ετήσιας απορροφήσιμης σε στοιχεία (β)σπασμένα/τμήματα/επιμερίσματα με τη μεταβιβάση των οφείλων & σταθεροποίηση	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Εικόνα 4.2: Στοιχειοθεσία εσόδων για το Δήμο Πατρέων, για το Οικονομικό έτος 2015.

Στην Εικόνα 4.3, παρουσιάζεται η στοιχειοθεσία εξόδων για το Δήμο Πατρέων, για το έτος 2015 (Δήμος Πατρέων, Διαύγειαγ).

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1. Γενικά

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι παροχικές υπηρεσίες των Δήμων, υφίστανται τις αλλαγές που πρότειναν η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM), και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός. Στόχος είναι η βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών προς όφελος του πολίτη, καθώς επίσης και η μείωση του κόστους. Για τον σκοπό αυτό, απαιτήθηκε ο εκσυγχρονισμός των Οργανισμών του Δημόσιου Τομέα σε μορφές επιχείρησης. Diefenbach, 2009

Τα αποτελέσματα ενός τέτοιου εγχειρήματος θα πρέπει να παρακολουθούνται, να οργανώνονται και να αξιολογούνται από τους αρμοδίους φορείς, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη του οράματος και η αποτελεσματικότητα του σχεδίου. Μια τέτοια οργάνωση θα πρέπει να εδραιωθεί με τρόπο που να επιτυγχάνεται αξιόλογο αποτέλεσμα και η όλη προσπάθεια να κρίνεται αποδοτική (Matei & Antonie, 2014).

Σαφώς, η εφαρμογή του NPM οδήγησε σε έναν πιο αποτελεσματικό Δημόσιο Τομέα, καθώς η φορολογία των πολιτών πιάνει τόπο, οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν εκτελούνται γρήγορα και με ακρίβεια, ενώ παράλληλα δημιουργούνται υπάρχον θέσεις εργασίας τόσο στον Δημόσιο όσο και στον Ιδιωτικό τομέα.

Από την άλλη όμως, η εφαρμογή του NPM, μέσα σε ένα καθαρά οικονομικό πλαίσιο, θέτει σε κίνδυνο παραδοσιακές αξίες, οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία στις παροχικές υπηρεσίες. Στη χώρα μας, δυστυχώς, αν αυτές οι αξίες όντως υπήρχαν και εφαρμόζονταν σωστά, από έναν υγιή και σωστά διαρθρωμένο Δημόσιο Τομέα, η επίδραση του NPM θα ήταν μικρότερη.

Οι παροχικές υπηρεσίες και η διασφάλιση της ποιότητάς τους όμως, δεν είναι ευθύνη μόνο του Κράτους. Πολλοί άνθρωποι έχουν αφεθεί να πιστεύουν ότι αν έχουν ένα πρόβλημα, η αντιμετώπισή του είναι καθαρά ευθύνη της Κυβέρνησης να το

αντιμετωπίσει (Μαρκαντωνάτου, 2011). Δεν υπάρχει κοινωνία, με την έννοια του απρόσωπου. Μια κοινωνία αποτελείται από ανθρώπους, άντρες και γυναίκες με τις οικογένειές τους. Καμία Κυβέρνηση δεν δρα αυτόνομα, παρά μόνο μέσω των ανθρώπων. Ως εκ τούτου, όταν ο κάθε άνθρωπος ξεχωριστά και όλοι μαζί ως σύνολο, εστιάζουν στο κοινό συμφέρον και όχι στο ατομικό, το NPM μπορεί να εξελιχθεί σωστά και να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων της.

Η θεώρηση της πολιτικής ως επιχειρησιακή διεξαγωγή και του πολίτη ως «πελάτη-καταναλωτή», αποτελεί σαφές μειονέκτημα του NPM. Η μείωση δημοσίων δαπανών, η απο-γραφειοκρατικοποίηση και η δημοσιονομική πειθαρχία, αποτελούν σαφή πλεονεκτήματα του NPM, έχουν όμως ταυτόχρονα και αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα ζωής του πολίτη, αφού επιβαρύνεται ο ίδιος -άμεσα ή έμμεσα- το κόστος. Επιπροσθέτως, η NPM έχει επηρεάσει αρνητικά την εργασία στον Δημόσιο Τομέα με την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας και των συνθηκών εργασίας, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του επαγγελματικού άγχους, και τη μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και τα κίνητρα.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί εργαλείο βελτίωσης της λειτουργίας των Δημόσιων Οργανισμών. Η σωστή οργάνωση και εκτέλεσή του μπορεί να φέρει την απόδοση των Οργανισμών σε επίπεδα που όχι μόνο θα βελτιώσουν την ποιότητα ζωής του πολίτη, αλλά θα αποτελέσουν και τη βάση για τη σωστή εξέλιξη της τοπικής κοινωνίας. Κάθε Δήμος μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ιδιαιτερότητές του ώστε να βελτιωθεί, και αυτό αποτελεί σαφές πλεονέκτημα στη σημερινή εποχή ανταγωνισμού.

Τόσο το NPM, όσο και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, μπορούν να οδηγήσουν στη βέλτιστη λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών που σχτίζονται με τις παροχικές υπηρεσίες. Οι φορολογούμενοι πολίτες μπορούν να δουν τα χρήματά τους να πίνουν τόπο και επιτέλους να απολαμβάνουν σωστές υπηρεσίες. Η ποιότητα ζωής τους μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά. Προϋπόθεση όμως είναι η σωστή εφαρμογή των ανωτέρω εργαλείων, χωρίς να παραγκωνίζονται σταθερές ανθρώπινες αξίες. Η πράξη έδειξε ότι, τόσο το NPM όσο και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός επιδέχονται τροποποιήσεις και βελτιώσεις στον τομέα των παροχικών υπηρεσιών, και επαφίεται στους επιστήμονες

και στους εργαζόμενους του κλάδου να βρουν ποιές είναι αυτές και πώς θα εφαρμοστούν.

5.2. Το Παράδειγμα του Δήμου Ξάνθης

Στο Παράδειγμα του Δήμου Ξάνθης που μελετήθηκε στην παρούσα εργασία, παρατηρήθηκε ότι, τόσο ο Στρατηγικός Σχεδιασμός όσο και το NPM είχαν εφαρμοστεί σωστά. Στους επιλεγμένους τομείς της Ύδρευσης, της Αποχέτευσης, του Ηλεκτρισμού και της Ενέργειας, και των Τηλεπικοινωνιών, ο Δήμος Ξάνθης είχε σαφή γνώση των αδυναμιών και των δυνατοτήτων του. Επιπροσθέτως, η σωστή αξιοποίηση των πόρων για τη χρηματοδότηση του πλάνου του, δείχνει επαρκώς καταρτισμένο επιστημονικό δυναμικό.

Η αλήθεια είναι όμως πως θα έπρεπε να υπάρχει πιο λεπτομερής οικονομικός προγραμματισμός, ώστε ο κάθε ενδιαφερόμενος να μπορεί να εντοπίσει σημεία που τον ενδιαφέρουν. Ένα πιο λεπτομερές πλάνο προϋπολογισμού, θα έδινε στον εκάστοτε αναγνώστη τη δυνατότητα να αξιολογήσει τα σημεία που επιθυμεί, καθώς επίσης και να εκτιμήσει τη σωστή ή όχι εξέλιξη των παροχικών υπηρεσιών, σύμφωνα πάντα με την προσωπική του κρίση.

5.3. Το Ρυθμιστικό Σχέδιο του Δήμου Πατρέων

Παρόμοια είναι και τα συμπεράσματα για τον Δήμο της Πάτρας. Στην περίπτωση αυτή, οι πηγές από την ίδια την ιστοσελίδα του Δήμου κρίνονται ελλιπείς, γεγονός που δεν δυνάδει με έναν Δήμο τέτοιου μεγέθους και ιστορίας.

Παρ' όλ' αυτά, το πλάνο για τις μεταφορές κρίνεται εξαιρετικά ικανοποιητικό, αν και η οικονομική κρίση ίσως αποτελέσει κύριο ανσταλτικό παράγοντα για την ακύρωση ή τροποποίησή του.

Τέλος, παρ' όλο που ο προϋπολογισμός του Δήμου Πατρέων αναρτάται στο Διαδίκτυο, η πληθώρα των εγγράφων κάνει δύσκολο τον εντοπισμό των πιο σημαντικών εξ αυτών. Κρίνεται απαραίτητη η ενημέρωση της ιστοσελίδας του Δήμου με ενημερωτικό υλικό τόσο για τις παροχικές υπηρεσίες, όσο και για τον προϋπολογισμό των εν λόγω υπηρεσιών, ώστε ο πολίτης να μπορεί να κρίνει με μεγαλύτερη αξιοπιστία τις δράσεις που λαμβάνονται.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διεθνής:

1. Bryson J.M. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Fourth Edition, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA., Chapter 2, p.32-34.
2. Bryson J.M. (2011), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Fourth Edition, Jossey-Bass, San Francisco, CA, USA., a) Chapter 1, p. 3-28; b) Chapter 2, p. 46-44.
3. De Vries, J. (2010). Is New Public Management Really Dead?. *OECD Journal on Budgeting*. Volume 2010/1. 1-5.
4. Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'. *Public Administration Vol. 87, N° 4*, pp. 892-909.
5. Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. and Pettigrew, A. (1996) *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
6. Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, 4, pp.:1–25, PII: S1096-7494(01)00041-1.
7. Laing A. (2003). Marketing in the public sector: Towards a typology of public services. *Marketing Theory articles*, Volume 3(4): 427–445. DOI: 10.1177/1470593103042005.
8. Laing, A.W. and Hogg, G. (2002) 'Political Exhortation, Patient Expectation and Professional Execution: Perspectives on the Consumerisation of Health Care', *British Journal of Management* 13(2): 173–88.

9. Matei, A. & Antonie, C. (2014). The New Public Management within the Complexity Model. *2nd World Conference On Business, Economics And Management -WCBEM 2013. Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 109, pp: 1125 – 1129.
10. OECD (1995). *Governance in transition: public management reforms in OECD countries*. Paris: OECD.
11. United Nations Economic Commission for Europe (2008). *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*. New York and Geneva: United Nations.
12. Waldo, D. (1969). A symposium—planning-programming-budgeting system reexamined: development, analysis, and criticism. *Public Administration Review*, 29, pp.111–112.

Ελληνική:

1. Δήμος Ξάνθης (2014). «Στρατηγικό Σχέδιο 2015 – 2019, Δήμος Ξάνθης. Α' Φάση Επιχειρησιακού Σχεδίου». Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής Δήμου Ξάνθης. Ξάνθη-Οκτώβριος 2014 (Πρόσβαση: 03/04/2015):
http://www.cityofxanthi.gr/images/katevasma/pdfs/epixirisiako/Epix_sxedio_2015-2019_A.pdf
2. Δήμος Πατρέων, Διαύγεια (Πρόσβαση: 08/09/2015):
 - α) <http://www.e-patras.gr/web/guest/e-democracy/clarity>
 - β) <https://diavgeia.gov.gr/f/dimospatras>
 - γ) ΑΔΑ: 7ΑΦ3ΩΞΙ-4ΡΕ, 50ή Συνεδρίαση Οικονομικής Επιτροπής Δήμου Πατρέων της 17ης Δεκεμβρίου 2014, Αριθμός 719.
3. Δήμος Πατρέων, Βικιπαίδεια (Πρόσβαση: 17/08/2015):
https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%AE%CE%BC%CE%BF%CF%82_%CE%A0%CE%B1%CF%84%CF%81%CE%AD%CF%89%CE%BD

4. Κιόχος Π., Παπανικολάου Γ. (2005). «Μικροοικονομική Θεωρία». Interbooks, 2005. α) Κεφ. 9, σελ. 230-234. β) Κεφ. 9, σελ. 234-239. γ) Κεφ. 9, σελ. 239-242.
5. Μαρκαντωνάτου Μ. Β. (2011). «Κράτος και Νέα Δημόσια Διοίκηση: Η Προνοιακή Απορρύθμιση Μέσα από την Επιχειρηματική Διακυβέρνηση, τις «Καλές Πρακτικές» και την ISO-ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ». *Θέσεις, Αναλύσεις, Κριτική, Ζητήματα της πάλης των τάξεων*. Τεύχος 116 (Πρόσβαση 03/03/2015): http://www.theseis.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1152&Itemid=29
6. Ξάνθη, Βικιπαίδεια (Πρόσβαση: 02/08/2015): <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9E%CE%AC%CE%BD%CE%B8%CE%B7>
7. Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων (Σεπτέμβριος 2011), Έκδοση 1 – Σχέδιο, ΕΕΤΑΑ, Υπουργείο Εσωτερικών, Ελληνική Δημοκρατία.
8. Παπακωνσταντινίδης Α. Λ., Δρ. (2005). «Στρατηγική Οικονομικής & Περιφερειακής Ανάπτυξης». Τυπωθήτω-ΓΙΩΡΓΟΣ ΔΑΡΔΑΝΟΣ, Αθήνα 2005. α) Κεφάλαιο 1, σελ. 67.
9. Πάτρα, Βικιπαίδεια (Πρόσβαση: 05/09/2015): <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%AC%CF%84%CF%81%CE%B1>
10. Γρεβενιώτη Ε., Κατσακιώρη Ζ., Βαγιώτα Σ., Γεωργακοπούλου Π., Τριανταφύλλου Χ. (Νοέμβριος 2009). «Ρυθμιστικό Σχέδιο Πάτρας». Παπανικολόπουλος Π. (επιμ.). (Πρόσβαση: 17/05/2015): http://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CE8QFjAHahUKEwii4bKGuOXHAhVIthoKHet9CDg&url=http%3A%2F%2Fcourses.arch.ntua.gr%2Ffsr%2F135054%2FRyumistiko%2520Sxedio%2520Patras.pdf&usg=AFQjCNE2Wuc6nhoB470QeZMeLprj4V1_w
11. Σκούντζος Θ., σε συνεργασία με την Σπυράτου Ε. (2006). «Θεσμοί & Πολιτικές Ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης», Β' Έκδοση, Εκδόσεις Αθ.

Σταμούλης, Αθήνα 2006. α) Κεφ. 3, σελ. 75-78. β) Κεφ. 6, σελ. 167-177. γ) Κεφ. 7, σελ.

- 12.** Τσέκος Ν. Θ. (2007). «Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Marketing. Προς ένα Ανθρωποεντρικό Παράδειγμα για τη Δημόσια Διοίκηση». Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου. Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου. Σειρά: Δίκαιο και Δημόσιες Πολιτικές. Διεύθυνση: Ξενοφών Ι. Κοντιάδης. Τόμος: 7. Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 2007. α) Κεφ. Β' σελ. 46-53. β) Κεφ. Β' σελ. 57-67.